平成２４年中小機械工業のデザイン人材育成支援補助事業

デザインマネジメント研究会［坂下塾］

報 告 書

財団法人 大阪デザインセンター

日本が生んだ世界のスポーツ KEIRIN

この事業は、競輪の補助を受けて実施したものです。
http://ringring-keirin.jp

2012

"MONO" "KOTO" Information SERVICE

Design Management

デザインマネジメント研究会

坂下塾

受講生募集

2012. 10／11〜11／29

osaka design center
財団法人大阪デザインセンター

激変する経営環境の中、新たな社会のニーズに応えて 企業価値の向上に寄与する グッドデザインマネジメントを実現する人材育成を目指します!

ヨーロッパ諸国の信用不安に端を発する世界経済の変調、中国を始め、新興経済国の成長鈍化、ドルに続くユーロの価値低下等々、企業を取り巻く経営環境は地域や業種を問わず厳しい状況が続いています。
その中で、さらなる企業業績の伸張を図るためには、企業が社会にアウトプットする全ての「モノ・コト・サービス・情報」について、優れたデザインを継続的に創出することにより、企業価値を高める総合的な創造行為、すなわち「デザインマネジメント」が重要であり、その成否が企業業績の伸長に大きく影響します。
そのための人材育成を図ることを目的として、今年も大阪デザインセンターアドバイザー坂下清を塾長とし、優れた学識を持つゲスト講師を加えて「デザインマネジメント研究会・坂下塾・2012」を開催します。
塾長、ゲスト講師による講義と、厳しい指導に基づいた塾生による論議に加え、昨年度の受講者代表による成果報告を中心とする公開パネルディスカッションも含め、高密度な研究会を開催します。
企業価値の向上のためのグッドデザインマネジメントの実践を目指す意欲あるマネジャーの参加を期待しています。

塾長
坂下　清
(財)大阪デザインセンターアドバイザー
大阪府生まれ。1957年東京芸術大学美術学部図案科卒業。
同年早川電気工業(現シャープ株式会社)入社。さまざまな家電製品のデザインを行う一方、全社CI計画を手がける。取締役、常務取締役、顧問を経て1997年退任。
Corporate Design Management研究をライフワークとし、大学、関係団体、デザイン研究機関にて活動を継続。
2000年(財)大阪デザインセンター理事長に就任、2012年に退任と同時にアドバイザーに就任。現在に至る。

前回受講者の声

- ●塾長の実績に基づいた貴重な体験談を聞く事ができデザインの本質を学べる貴重な機会だった。
- ●他業種の方々との濃密なディスカッションでデザインに対する考え方を拡げる事ができた。
- ●弊社で実践していた独自のデザインマネジメントに、新しい視点を加えることができる内容でした。
- ●ここで学べるデザインマネジメントは、大小問わずあらゆる組織が価値を感じられる内容です。

ゲスト講師
佐藤 典司
立命館大学 経営学部 教授

ゲスト講師
吉田 順一
大阪府立大学 教授

■ **開催日時**　平成24年10月11日(木)〜11月29日(木)
原則として毎週木曜日18:30〜20:30
デザインマネジメントフォーラムについては11月15日(木)14:00〜16:00(別紙)を予定

■ **会　　場**　大阪産業創造館　会議室
大阪市中央区本町1−4−5(東警察署斜め向かい)
地下鉄「堺筋本町駅」②⑫番出口　北東徒歩5分
デザインマネジメントフォーラムについては大阪デザイン振興プラザ多目的ルームにて

■ **主　　催**　(財)大阪デザインセンター

■ **塾　　長**　(財)大阪デザインセンター　アドバイザー　坂下清

プログラム、日程、申し込み方法等は裏面をご覧ください。

Design Management

デザインマネジメント研究会[坂下塾]'12　開催要項

プログラム

全8回

10/11～11/29の木曜日
時間：原則として18：30～20：30
会場：大阪産業創造館　5階研修室C

11月15日(木)のみ14:00～16:00
大阪デザイン振興プラザ多目的ルームにて

1	10月11日 (木)	**オリエンテーション** 受講者プレゼンテーション(自己紹介、各自の研究課題) ※ 参加者懇親交流会
2	10月18日 (木)	**デザインマネジメント入門** デザインマネジメントとは 日本におけるデザインマネジメントの展開
3	10月25日 (木)	**特別講義　1** 情報消費社会のデザインマネジメント ■ゲスト講師：佐藤 典司氏 立命館大学 経営学部教授
4	11月 1日 (木)	**特別講義　2** マーケティング視点のデザインマネジメント ■ゲスト講師：吉田 順一氏　大阪府立大学　教授
5	11月 8日 (木)	**グループディスカッション** 自社におけるデザインマネジメント課題について
6	11月15日 (木)	**デザインマネジメントフォーラム** **パネルディスカッション** パネラー 木村　淳二　氏(株式会社オレンジ) 久保　晶　氏(株式会社アーストレック) 辻村　悟士　氏(株式会社アイディーエイ) 東川　嘉孝　氏(株式会社クボタ)
7	11月22日 (木)	**グループディスカッション** グッドデザインマネジメント実現のために
8	11月29日 (木)	**参加者による成果発表会** ※　修了証書授与、懇親会

■ **参加資格**
グッドデザインマネジメントを目指すデザインマネジャー、デザイナー、企業経営幹部、デザイン教育およびマーケティング教育関係者

■ **募集定員**
15名(申込先着順・定員になり次第締切)

■ **受講料**
40,000円 当センター賛助会員30,000円

■ **申込手続**
受講申込書に必要事項をご記入のうえ(財)大阪デザインセンターへFAXまたは郵便にてお申し込み下さい。
受講料は下記銀行振込で開催日前日までにご入金下さい。
三菱東京UFJ銀行　大阪営業部(普通)口座番号 0011370
口座名：(財)大阪デザインセンター
請求書がご必要の際は、申込書の該当欄に○印をして下さい。

■ **その他**
受講者は申し込み本人に限ります。
(申込者複数の場合は申込書を人数分コピーして下さい。)
途中からの参加はできません。
入金後の返金は、事情を問わず一切できません。

■ **お申込み・お問い合せ先**
財団法人大阪デザインセンター 業務部
〒559-0034大阪市住之江区南港北2-1-10
ATCビルITM棟10階A-1
TEL.06-6615-5571　FAX.06-6615-5573
Email　dpc@osakadc.jp
URL　http://www.osakadc.jp

切り離さずにこの用紙ごとFAXして下さい

受講申込書

デザインマネジメント研究会[坂下塾]'12

FAX **06-6615-5573**

平成24年　　月　　日

(フリガナ) 受講者名		年齢　　才　　男 ・ 女
		(財)大阪デザインセンター　賛助会員 ・ 一般
受講料　40,000円　※賛助会員30,000円	払込方法：銀行振込	請求書　要 ・ 不要
会 社 名		取扱主要製品
所 在 地		
所属部課	TEL:	
役職名	FAX:	
e-mail:		

デザインマネジメント研究会[坂下塾] 2012　基本主旨

激変する経営環境の中、新たな社会のニーズに応えて
企業価値の向上に寄与する
グッドデザインマネジメントを実現する人材育成を目指します！

ヨーロッパ諸国の信用不安に端を発する世界経済の変調、中国を始め、新興経済国の成長鈍化、ドルに続くユーロの価値低下等々、企業を取り巻く経営環境は地域や業種を問わず厳しい状況が続いています。その中で、さらなる企業業績の伸張を図るためには、企業が社会にアウトプットする全ての「モノ・コト・サービス･情報」について、優れたデザインを継続的に創出することにより、企業価値を高める総合的な創造行為、すなわち「デザインマネジメント」が重要であり、その成否が企業業績の伸長に大きく影響します。

そのための人材育成を図ることを目的として、今年も大阪デザインセンターアドバイザーである坂下清を塾長とし、優れた学識を持つゲスト講師を加えて「デザインマネジメント研究会・坂下塾・2012」を開催します。

塾長、ゲスト講師による講義と、厳しい指導に基づいた塾生による論議に加え、昨年度の受講者代表による成果報告を中心とする公開パネルディスカッションも含め、高密度な研究会を開催します。

企業価値の向上のためのグッドデザインマネジメントの実践を目指す意欲あるマネジャーの参加を期待しています。

１．開 催 日 時　　平成 24 年 10 月 11 日（木）～11 月 29 日（木）
　　原則として毎週木曜日 18:30～20:30
　　デザインマネジメントフォーラムについては 11 月 15 日（木）14:00～16:00
２．会　　場　　大阪産業創造館　会議室
　　大阪市中央区本町 1－4－5 （東警察署斜め向かい）
３．主　　催　　財団法人大阪デザインセンター

【 講 師 陣 】

塾　　長　　坂下　清

財団法人大阪デザインセンター アドバイザー

大阪府生まれ。1957年東京芸術大学美術学部図案科卒業。同年早川電気工業（現シャープ(株)）入社。さまざまな家電製品のデザインを行う一方、全社CI計画を手がける。取締役、常務取締役、顧問を経て1997年退任。

Corporate Design Management研究をライフワークとし、大学、関係団体、デザイン研究機関にて活動を継続。2000年（財）大阪デザインセンター理事長に就任、2012年に退任と同時にアドバイザーに就任。現在に至る。

ゲスト講師　　佐藤　典司

立命館大学 経営学部 教授

’80 年早稲田大学卒業、同年(株)電通入社の後、(社)ソフト化経済センター出向などを経て、’98 年電通を退社し現職。

デザインマネジメントおよび､近年は情報･知識価値マネジメントを中心に、研究著書に「情報消費社会のビジネス戦略」（経済産業調査会）など。

吉田　順一

大阪府立大学 21 世紀科学研究機構　特別教授

国立ウィーン経済大学博士課程修了　社会・経済科学博士。

流通科学大学助教授、神戸大学大学院（経営学）教授、大手前大学副学長、北海道大学大学院（観光創造専攻）教授を経て現職。

現在もオーストリアに在住。ヨーロッパ文化に精通した国際派の研究者

マーケティング（消費文化分析）専攻。

目　　次

■ 講　座

第 1 回講座（10 月 11 日）　オリエンテーション・・・・・・・・・・・・・・
受講者プレゼンテーション（自己紹介、各自の研究課題）

第 2 回講座（10 月 18 日）　デザインマネジメント入門・・・・・・・・・・
デザインマネジメントとは
日本におけるデザインマネジメントの展開

第 3 回講座（10 月 25 日）　特別講義 1 ・・・・・・・・・・・・・・・・・
情報消費社会のデザインマネジメント
ゲスト講師：佐藤 典司 氏（立命館大学 経営学部 教授）

第 4 回講座（11 月 1 日）　特別講義 2・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
マーケティング視点のデザインマネジメント
ゲスト講師：吉田 順一 氏（大阪府立大学 特別教授）

第 5 回講座（11 月 8 日）　グループディスカッション・・・・・・・・・・・
自社におけるデザインマネジメント課題について

第 6 回講座（11 月 15 日）　デザインマネジメントフォーラム ・・・・・・・
前年度受講生によるパネルディスカッション

第 7 回講座（11 月 22 日）　グループディスカッション ・・・・・・・・・・
グッドデザインマネジメント実現のために

第 8 回講座（11 月 29 日）　参加者による成果発表会 ・・・・・・・・・・・・

デザインマネジメント研究会［坂下塾］　第１回

オリエンテーション

講師：坂下清　財団法人大阪デザインセンター アドバイザー 当塾塾長
日時：平成 24 年 10 月 11 日（木）18：30～20：30
場所：大阪産業創造館　会議室

司会：お待たせいたしました。ただいまから、大阪デザインセンター主催の平成 24 年度「デザインマネジメント研究会［坂下塾］」を開催いたします。

デザインマネジメント研究会は、デザインマネジメントに対する理解を深め、デザインを戦略的に活用する総合的なマネジメント手法について学び、デザイン経営の実践を図る人材を育成することを目的に、過去、平成 16 年度、平成 18 年度、平成 21 年度から平成 23 年度にかけて実施してきました。

この塾では合計８回の講座を予定しています。坂下塾長の講義のほか、ゲスト講師からの特別講義、昨年の卒業生による１年間の成果発表もあります。

塾長を務めていただきます坂下清さまは、シャープ株式会社でデザイナーとして活躍された後、常務として会社の中でのデザインの活用、ＣＩ計画の中でデザインマネジメントを自ら実践し、実績を上げてきました。デザインマネジメントの分野では貴重な人材であります。

この塾では、皆さんの会社で現実に課題となっているデザイン活用の問題を提起していただきまして、塾長から具体的なクリニック、指導等をさせていただきます。

本日は、初日ですので、まず坂下塾長から開会のあいさつをいただくとともに、今後の塾の進め方についてもオリエンテーションをしていただきます。

あいさつ

坂下：皆さん、お仕事でお疲れのところ、定刻にお集まりいただきまして、ありがとうございます。

2000 年にデザインセンターの理事長に就任して以来、デザイン振興だけではなく、企業経営の根幹の部分、特に企業価値を向上させるためのデザインマネジメントの重要性を喚起することが必要であると考え、事業の基本策の一つとしました。従来はデザイナーに対するプロモーション、研修という趣が強かったのですが、私自身の長年の経験上、企業のトップマネジメントにデザインの価値を理解してもらい、デザインを重要な経営資源として活用していくことが大切だと感じています。

若いときはデザイナーとしての仕事もしていましたが、若くしてマネージャーの立場となり 30 年以上、大手の企業の中でデザインマネジメントを実践してきました。海外との交流等も含めて、少なくともデザインマネジメントに関しては世界のレベルの中でもリーダーシップを取れるような実績を上げてきたと自負しています。

皆さんは現実に企業の中におられるので、最近の経済情勢が大変だということはよくおわかりだと思います。今週に入ってＩＭＦの総会、あるいは世界銀行の会合が、東京を中心として行われています。世界各国から、中国だけは欠席ということですが、世界の企業なり経済の中心を担う人たちが、必ずしも経済的にいい状況ではない日本に

集まって論議をしています。この会議で新しい道が見つかるとは決して楽観はできないと思いますが、数年前、数十年前に比べると、世界経済は一つのリンクの中で動いている。また、そうせざるをえないという感じがしております。

1960 代の初めに、社命によりアメリカのニューヨークに約３年間、家族ともども駐在した経験があります。当時は、説明しても理解してもらえませんが、１ドルが公式レートで 360 円。現実に闇市場というとおかしいですが、市中で取引される円の価値は、１ドルに対して 400 円払わないと１ドルに交換してもらえない。公式レートの 360 円よりも低く見られていたという状況でした。

当時、デザイナーとして最も先進的だったアメリカの市場で、単にデザインだけではなく、日本では概念すらなかったマーケティング、今回は吉田先生に詳しいお話をいただきますが、マーケティング理論についても身をもって体験してきました。

その中で、企業の経営価値向上にデザインが大きな役割を果たすことを実感し、約３年半の経験で日本に帰り、具体的な実践を行ってきました。

現在、シャープは経営的に深刻な状況となっていますが、ＯＢの一人としてシャープは、道を誤ったのではなく予測が楽観すぎたという気がしています。予測以上に韓国勢の力が強く、これだけ液晶の価格が下落するとは経営者たちも予測できなかったのだと思います。残念ながら、シャープは企業として大変な状況になっていますが、新しい分野の商品開発は依然として積極的に行っており、まだまだこれから、企業価値を取り戻せる大きなチャンスが出てくると感じています。

この講座は合計８回というスケジュールです。私自身の体験に基づいて、皆さんのご指導というとおこがましいですが、それぞれの企業の経営体質に適合したデザインマネジメントのノウハウをお教えできればと考えています。

今日は、皆さんから、自己紹介と、この研究会で、解決は難しいとしても、少なくとも解決の糸口を見いだしたいと思われている、それぞれがお持ちの課題、所属する企業における課題、あるいは皆さん一人ひとりがお感じになっているデザインマネジメントの課題
について、一人 10 分程度でご説明いただきたいと思います。

その後、基調講演という形で、「人類とデザイン」という大きなテーマですが、この数百万年の間に人類は地球上でいかに成熟したか。宇宙では、かつて見ないほどの壮大な文明・文化をつくりあげてきた。むしろ、それが裏目に出て、地球上の資源を食いつぶしかねないという結果になりつつあるという厳しい現実もあることをお話します。

楽観的な言い方かもしれませんが、人類の知恵で解決していけるのではないかと考えています。人類の祖先が数百万年前、二本の脚で直立して歩き始めて以来、デザイン能力を持ち得たからこそ、これだけの文明・文化をつくりあげることができた。そこでデザインと人間の関係について、ベーシックなところをお話しさせていただければと思っています。

人類とデザイン・近未来の課題

坂下：それでは、時間の関係もありますので、基調講演というとおこがましいですが、15 分か 20 分弱、本質的な話をさせていただいて、皆さんに共通する課題ということにさせていただければと思っています。

大阪デザインセンターが進めているデザインビジネス塾の冒頭でお話をさせていただきましたが、デザインマネジメント研究会に合わせて内容を修正しました。冒頭に申し上げたように、長い年月をかけて人類はデザインの力によって壮大な文明・文化をつくりあげてきました。その基本的な経緯についてお話をして、これからの人類とデザインの関係についてご理解をいただきたいと思います。

ここ 10 年間、あるいは 20 年間、人類には大きな課題がのしかかってきています。解決方法は簡単には見つからないと思いますが、課題について整理をし、そして、デザイナーの知恵で少しでも解決の糸口が見つかればと考えています。

我々が住んでいる地球は、46 億年前にビックバン、宇宙の大爆発があったときに太陽系の惑星の一つとして生まれたとされています。つい最近までは冥王星がありましたが、惑星の基準には達しないということで現在は８つの惑星が太陽の周りを回っています。

なぜこの図を見せたかというと、太陽から地球は、水星、金星に次いで３つ目のポジションです。このポジションが地球の生命体誕生に有利に働いた。太陽から遠からず近からず、近すぎると水分が蒸発して生命体が住めない状況になる。遠くなればなるほど、太陽エネルギーの恩恵にあずかれなくなり、生命体の誕生には適さない。紆余曲折があったのでしょうが、結果として地球が太陽系の惑星の中で唯一水を持つ青い惑星となりました。地球の表面の約 80%は海です。それだけ大量の水が存在する。この水によって生命体が誕生しました。

地球の隣に位置する火星には最近になって無人観測機により、水の流れた痕跡が見つかりました。また、火星の地中を深く掘り下げていくと、水分の存在が確認されたとの情報がありました。もちろんのことですが、タコのような火星人はいるはずはなく、生命体の存在は確認されていません。

地球上では、新しい発掘がされるたびに人類の起源は古くなっています。現在わかっている範囲の最新情報によれば、約 700 万年前に人類（猿人）が誕生し、その化石が発見されています。

地球の誕生は 46 億円前と申し上げましたが、それから 6 億年が経過して地球に生命体が誕生しました。もちろん生命体とは言っても、アメーバに相当するような単細胞生物でしたがその後、40 億年という長い期間を経て、現在のような多様な生命体が存在するようになりました。

続いて、５億４千万年前、進化の過程の中でわれわれデザイナーにとっても重要な役割を持っている視覚が備わったことがその後の進化に大きい役割を果たしました。

そして、われわれの先祖である人類（猿人）が誕生したのが 700 万年前、アフリカの大地を二本の足で直立して歩いたことが人類の起源と定義されています。

地球上の生命体の中で最も人類に近いのがチンパンジーですが、それぞれの骨格の違いがわかるように横から見たイラストをお見せします。これを見るとわかるように、人類の大脳は背骨と骨盤でしっかりと支えられ、それが二本の足で大地に直立しています。そして、
結果として二本の自由になる手を持つことになった。これが非常に大切な要素です。ゴリラの背骨は明らかに湾曲しています。従って、大脳を支え

る力が首の骨にかかってくるので、残念ながら大きな脳を持つことができない。足だけでは無く二本の手で体重を支えざるをえない。人類の手のような使い方は出来ません。

700 万年前の原始人の段階で、大脳の容積は、現在、発掘されている頭蓋骨等から判断して約 500cc しかなかった。現在は約 1500cc です。これから大脳は必要以上に大きくなることはないといわれていますが、初期は現在の３分の１の大脳しかなかった。それが 1000cc、２倍の体積になったのは額の存在、人間は額の部分に前頭葉があります。前頭葉は、言語機能や記憶、思考に関連する大きな要素を持っている。直立したおかげで大きな脳を支えることができるようになった。

ここが重要ですが、手が自由になったことで、手と大脳の間に情報伝達経路、フィードバック回路が働くようになった。すなわち、何かをしようと思うと大脳が考えて、それを情報として活動能力を持つ手の指先に伝える。触覚と視覚による情報が大脳にフィードバックされる。それに対応して脳から新しい指令が出る。手を使って多様な作業をするたびにこのフィードバック回路が頻繁に働いた。結果として、大脳が発達して現代人と同じ要領の 1500cc になったということです。

かねてから言っていますが、人類は他の生命体には見られない３つの大きな能力を持っています。１番目の能力は道具の創造です。道具を使える動物は他にもいます。木の枝を使って上手に木の実を取る。あるいはアリの巣に細い枝を突っ込んでアリを取り出して食べる。道具を使える生命体はいますが、自分たちの目的に合わせて道具そのものをつくりだすのは人類だけの能力です。

２番目の能力は火を使うことができる。３番目は、前頭葉をフルに使った言語能力です。話すだけではなくて文字を発明した。言葉は消えて残りませんが文字、記号により記録を残すことが出来ます。

先人の数万年前に考えた素晴らしいことを資料として受け継いでいます。これからも膨大なデータを子孫に残すことができます。言葉による伝承ではなく、データによる伝承が可能になった。これが人類の３大能力です。

それに加えて、デザイナーとして大切なことですが、イメージ表現（描画）ができる能力、頭の中に描いているイメージを具体的に伝えるために描画で表現することができる。

加えて、優れた能力として交換能力（価値観の共有）があります。交換というのは等価価値の交換、例えば、100 円の価値があることを相互に認め合わない限り、交換は成立しない。お互いに等価価値を認め合うことで初めて交換が成立する。交換という行為はビジネスの原点と言えます。物や情報を交換することによって文明は進化してきました。

約１万 5000 年前、初期のチグリスユーフラテス、今のイラン、イラクのあたりに発生した文明、これは人類が初めて農耕作業に携わった時期だとされています。そこの人たちによって開発された粘土板で、粘土板に木の枝などでくぼみをつける。ここでは凸型になっていますが、言葉を文字という記号に置き換えることがこの時代から始まっています。

加えて、これは証明が難しいですが、人類だけが色を識別することができる。蝶が花の色に誘われて花に集まると思われていますが、決してそうではない。イヌやネコも明暗を見分ける力はありますが、色を識別する能力はないことは、目の構造から見て類推できる。

人類だけが虹の七色を始め、何万色もの色を明らかに識別することができる。これは素晴らしい能力です。そこから派生して、人類だけが持つ美意識、美しさを感じ、美しさを表現することができる。こういう能力は人類以外持っていません。

これは皆さんの仕事にも関わりがあるわけですが、実用的な道具にも美しさを価値として定着させることができる。使う人たちが美しさを価値として認めるから、デザイナーがつくりだしたものを価値として認めてもらえる。単純に実用性だけではなく審美眼を備えて生活に豊かさを求めている。

左の図は日本で発掘された縄文時代初期の土偶です。右は石器時代につくられた像ですが、女性の体を豊かな生活の象徴、新しい生命を生むものとして評価して、それが土偶や彫刻のような形で存在しています。

右側はアルタミラの洞窟に見られるような線刻画です。右下は、女性の乳房や豊かなお尻と腹部が見えているので、当然、これは女性の体を描写したもので、美しさだけではなくて豊かさにもかかわっているわけです。

初期のものはほとんど洞窟の中に描かれています。洞窟は真っ暗です。たいまつ等のわずかな明かりで生活していましたが、暗闇に近い洞窟の中でこれだけの壁画が描けるのは、外で見たものを頭の中にイメージとしてメモリーして、洞窟の中で再現している。人間の脳は、明らかに、イメージで、きちんとした形で蓄積して、それを再現することができる。

パルテノン神殿は黄金矩形、ゴールデンレシオで作られています。また、写真の撮り方にもよりますが、明らかにそれぞれの柱を少しずつ内側に向けて傾けています。ほんのわずかな角度ですが、それにより視覚的な安定感が得られている

パルテノンは柱が直線でできていますが、これから後になるとエンタシスといって柱の下に膨らみを持たせるようになりました。直線でつくられていると視覚的にやせて見える。それを補うためにエンタシスといって円柱の下部に膨らみを持たせる。日本でも奈良の唐招提寺の列柱は明らかに直線ではなくてエンタシスがつけられています。

これはインカの地上絵ですが、飛行機のない時代にハチドリの図形をどのような方法で確認したのか、いまだに謎とされています。また、ハチドリという具体的な事象をリアルな形ではなくてシンボリックな単純な図形で表現している。

15 世紀、ルネッサンスは絵画や彫刻などが有名ですが、それだけではなく、200 年後の産業革命につながる基本的な科学技術が 15 世紀に始まっています。グーテンベルグが活字を発明しました。活字は文字が個々に独立しています。それを自由に組み合わせることによって文章ができる。これは明らかに最初のデジタルテクノロジーだといえます。

それまでは手書きの書物しかなく、複製することができなかったので、科学技術の情報が簡単には伝わらなかった。グーテンベルグによる活字の発明が第 1 次情報化時代を実現し、情報が世界各国へ流れていく。結果として、さらに新しい技術が生まれてくる。技術情報の共有化が始まった。

そして羅針盤の発明があります。これは中国人が発明したともいわれていますが、定かではありません。羅針盤を活用したのはコロンブスをはじめとする大航海時代。その伏線として、この時代にコペルニクスが、地球は丸く、太陽の周りを回りながら 24 時間に 1 回、自転しているという論理が証明された。その結果としてコロンブスは、地球は丸いから必ず元に戻れるという信念を持って、大海原へ漕ぎ出した。

それまでの航海は島伝いでした。貿易が発達して、海産物や農産物がヨーロッパへ入ってきましたが、あくまでも陸影を見ながらの航海でしかなかった。羅針盤という方向を明示する道具ができたことと、地球が丸いことが証明されたことで大航海時代が始まった。これが第 1 次国際化時代と言えます。

ダ・ヴィンチやミケランジェロの表現力、描写力は素晴らしいものですが、実はそれだけではなくて、ダ・ヴィンチの「最後の晩餐」は科学的な遠近画法が用いられています。中心に居るキリストの額に視線が集中するようになっています。二次元の画面に三次元、いわゆる立体感を表現する。これは科学技術的な裏づけがないとこの表現はできません。

次々と新しい技術が生み出されます。18 世紀の産業革命で人類は初めてエンジンを持つことができた。ジェームス・ワットが蒸気機関を発明しましたが、1875 年にスティーブンソンが蒸気機関を小型化することにより、ロンドンの郊外に鉄の線路を敷いて初めて機関車を走らせることに成功しました。19 世紀に入り、1851 年には、第 1 回ロンドン万国博覧会のメイン会場に世界初の鉄とガラスだけでできた建築「クリスタルパレス」が建設されました。その後、残念ながら火災でなくなりましたが、当時、世界最大の建築物でした。それまでヨーロッパでは石造りの建物が中心だったため。大変評判になりました。その後、フランスでは鋼鉄を使ったエッフェル塔を完成させます。

近代デザインの父と呼ばれるウイリアム・モリスは、機械を使った大量生産による粗悪な生活用品を否定し、伝統的な工芸品や、自然の植物をモチーフにした壁紙等のデザインを中心にした「Arts & Crafts 運動」により近代デザイン運動のさきがけとなりました。することによって彼の説を提唱した人ですが、「生活にかかわるものに秩序と美しさを」という彼の基本的な考え方は近代デザインの原点になっています。モリスはモノのデザインにとどまらず、建築や、グラフィックデザインも含めて、今でいうトータルデザインを実行した人です。

その運動に影響を受けて、19 世紀末から 20 世紀にかけてフランスを中心にアールヌーボーという運動が始まった。今でも、鉄の鋳物でつくられたアールヌーボー様式がパリ市内の地下鉄の入り口や階段部分に現存しています。

本格的な工業デザイン活動が始まったのはドイツ工作連盟（ＤＷＢ）が発祥で、ＡＥＧというドイツ最大の電機メーカーが芸術家や建築家と組んで、機械生産による美しさを求めた。建物もそうです。これが後にグロビウスに引き継がれて BAUHAUS につながっていくわけです。今のモダンデザインから見ると違った趣ではありますが、機能主義を前面に押し出したインダストリアルデザインの原点と言えます。

続いて、おそらく、自動車史上、最高傑作の一つだと思っていますが、ヘンリー・フォードが初めて自動車の量産に成功したＴ型フォードは、単一車種で累計生産台数 1500 万台を超えました。20 世紀の終わりごろにドイツのフォルクスワーゲンが 1500 万台を超えるまで破られなかった素晴らしい記録を残した車です。

それまで高嶺の花だった自動車を量産効果により、当時の労働者たちが数か月分の給料と有利なローンシステムで買える値段にまで下げることができた。自社の工員を顧客とすることにより大量生産・大量販売のきっかけを作ることに成功しました。

ＤＷＢの流れを受けて 1919 年、20 世紀の初めに BAUHAUS という、世界で初めて体系的なデザイン教育を行う大学が出現しました。残念ながら、その後、ナチスドイツの興隆により、特にユダヤ系の教授たちが自由世界へ逃げ、結果として近代デザイン教育の体系が世界に伝えられました。この建物は創立当時の状態に復元され、学校ではないですが、デザインセミナーの会場等に使われています。

1930 年代、自由世界の大国であったアメリカ合衆国においてインダストリアルデザインが花開いた。レイモンド・ローウィがデザインした冷蔵庫と機関車です。私自身は否定的で、なぜ 100 キロしか出ない蒸気機関車に流線型が必要なのか。そういう問題はありますが、流線型は世の中に大きな影響力を及ぼした。

左側は初期の冷蔵庫で、それまではコンプレッサーのメカニズムが露出していましたが、それをカバーすることにより、インテリアとしてキッチン空間に置いてもおかしくない、シンプルで美しい冷蔵庫になっています。左下の鉛筆削りは、デザインされた当初から論議があって、なぜ空を飛ばない鉛筆削りが流線型なのかと批判されましたが、よく売れました。

1945 年、第 2 次世界大戦終了時にその後のデジタル時代の幕開けとなる世界初の大型コンピューター「ENIAC」がアメリカで開発されました。まだ半導体が無かったため、数万本の真空管とリレーを使って、体育館なみの大きさのコンピューターがつくられました。目的はドイツのロケット弾の軌道を正確に計算して大西洋上で撃ち落とすためです。

当初は軍事目的で開発されました。それが今はパソコンまで進化した。真空管が半導体に変わり、ＩＣの集積回路ができたことで細密化が急速に進みました。

その後の科学技術の進化はご存知のとおりですが、人類の未来、そして地球の未来はどうなるのか？　楽観を許さない状況と言えます。

冒頭に申し上げました、青い地球、地球上の 80%は海水、その水のうちの数パーセント、正確ではないですが、３～５％程度は真水です。今のままでいくと 2050 年には人口増加に水が対応できない。何らかの方法で海水を真水に変える技術が開発されないと人類は、食料以前に水がなくなって破滅するのではないかといわれています。

ここでは、２つの課題を挙げています。「What can we do as a Designer」、デザイナーとして何ができるか？

重要なことですが、世界人口は、2012 年５月現在で、すでに 70 億 4000 万人弱です。そして今現在も増え続けています。驚いていただきたいのは、1800 年、産業革命の時期には 100 年で 10 億人しか増えていない。1900 年には文明が進化したおかげで 20 億人、1966 年には 30 億人、1999 年には倍の 60 億人です。このままでいくと 2050 年には 91 億人（予測）、残念ながら、その８割が開発途上国で 78 億人、先進国はわずかに 12 億人です。

物質文明は地球資源を浪費し、結果として環境破壊を招き、すべての生命体の存続に危険信号が点滅している。大きな問題として、全人口の上位 20%の人たち、われわれもこの中に入りますが、資源の 86%を消費し、下位の 20%の人たちはわずか 1.3%しか消費していない。１日１ドル以下で生活している人が何億人もいるといわれています。

悪いことを挙げるときりがないですが、富が偏在している。宗教は人を救うものであったはずなのに、宗教が対立の火種になり、それと民族間紛争が結びついている。シリアの現状を見ると、われわれでは想像もつかないことですが、現実に非常識なことが起こっています。

やっとミャンマーが民主化の方向に移りました

が、中国、あるいはロシアは、依然として強権弾圧国家という状態が続いています。そして世界同時不況の危機とありますが、すでに現在はそういう状況になっています。

最後になりますが、求められるデザインとは、従来のデザインは付加価値でしたが、これからは本質的な価値を創造していく。足し算ではなく、今までは大量生産・大量消費、つくれば売れるということで、皆さんの企業も同じような形でやってこられたと思います。

足し算、掛け算でわれわれの仕事は成り立っていましたが、これからは不要なものは作らない、引き算・割り算でデザインを考える。引き算・割り算をすることによって新たな価値を創造していくことが求められる。そして本質価値（Real Value）を創造していく。

そして、経営者の方にお願いしたいのですが、デザインは経費ではなく先行投資だと考えていただきたい。人件費、開発費、等、経費には間違いないですが、企業が発展していくための新たな価値を創造するための先行投資であると考えていただきたい。それを経営者にわかっていただけるように発信を続けて行きたいと考えています。

文責　財団法人大阪デザインセンター

デザインマネジメント研究会［坂下塾］　第２回

デザインマネジメント入門

講師：坂下清　財団法人大阪デザインセンター アドバイザー 当塾塾長
日時：平成 24 年 10 月 18（木）18：30～20：30
場所：大阪産業創造館　会議室

坂下：皆さん、こんばんは。今日もよろしくお願いします。

第２回目に入りましたが、入門ということで、デザインマネジメントとはどういうことなのか。皆さんもある程度のレベルはご理解いただいたと思いますが、デザインによって企業価値を向上させためには的確なデザインマネジメントが必要になります。

約 60 年を超える私自身の長い経験の中から、現場の課題も解決しながら体系的にまとめあげてきました。成功事例ばかりではなく失敗事例も含めて、皆さんの企業の発展に役立てていただければと思います。

後半の「What is Design Management（デザインマネジメントとは)」の前段階として、日本のデザインはどういう過程で今の状態に至っているか。これは基本的な問題なので理解していただくために、長年にわたって整理してきた資料をもとに話を進めさせていただきます。

日本は、1945 年に第二次世界大戦で敗戦国になりました。私は 1933 年生まれで、終戦の年は小学校６年生でした。市内の国民学校に通っていましたが、当時は集団疎開という制度があり、５年生から６年生にかけて空襲の危険のない地域に学級単位で疎開します。私は、６年生のときに約１年間、滋賀県の山奥のお寺に合宿していました。

無事に卒業して大阪に帰り、次の日に学校に届けられた荷物を受け取り、その翌日が卒業式という予定でした。1945 年３月 23 日、いまだに鮮明に覚えていますが、米軍による大空襲があり焼夷弾で大阪の町は焼け野原になりました。家族ともども命からがら田舎の親戚を頼って逃げました。人生の中での非常に大きな出来事だったと言えます。

日本はすべてを失い、終戦後はゼロからのスタートでした。楽観的に考えると、すべてを失ったから逆によかったのかもしれません。戦後の復興は、敗戦国の中ではドイツやイタリアに比べて比較的早く工業国としての再生を果たすことができました。それは当時の人たちの努力があったからだと思います。

戦後、日本の産業界は、30 代、40 代の人が中心となり、鉄鋼や重電等の基幹産業を中心に経済復興に取り組みました。もちろん、伝統を守ることも重要ですが、制約が無くなった事により、自由に思い切ったことができる良さがあったのではないかと思います。全てを失った大変な時期ではあったが、逆にそれがプラスの方向に働いたと言えます。

いろいろなという考え方が日本に入ってきました。それを必死になって勉強したことをいまだに覚えています。見様見真似で学びながら、先進諸国に追いつきたい、追い越したいという気持ちが非常に強かった時代です。

50 年代に入り戦後の混乱が落ち着きを取り戻した 1953 年に東京藝術大学図案科に入学

しました。そのころに、アメリカを始めとする海外先進諸国の最新のデザイン情報を入手
することが出来るようになり、インダストリアルデザインという新しいデザイン手法を学ぶことにより、先進諸国のデザイン水準に追いつきたいという意識を強く持った時代だったと言えます。

日本における近代デザインの展開・
1950 年代“A decade of Apprenticeship”
◎デザイン・社会動向

- **家電／自動車等の製造業においてデザイン専門職の採用が始まる。52 年松下、53 年東芝、56 年トヨタ、三菱電機、日立、ＮＥＣ等、各社が続く。**
- **戦後経済復興の主役である輸出市場開拓のため、国家政策としてデザイン振興が始まる。**
  55 年ＪＥＴＲＯ海外留学支援制度、56 年生産性本部海外デザイン視察団派遣、57 年Ｇマーク制度、58 年通商産業省デザイン課発足、Ｒ・ローウィ、Ｗ・グロピウス、Ｍ・ビル等、欧米著名デザイナー招聘。
- **民間の動きも盛ん、ＪＩＤＡ、日宣美（ＪＡＧＤＡ）、日本流行色協会、デザイン学会等が次々と設立。**
- **家電機器、オートバイ、スクーター等の普及が始まる。53 年ＮＨＫ／日本テレビによるテレビ放送、55 年トランジスタラジオ、Ｂ／Ｗテレビが急速に普及、公共住宅の建築、人口の都市集中が始まる**

日本でいち早く企業の中にデザイン部門を設立したのは有名な松下幸之助さんで、経済人として戦後初めてアメリカの市場を視察されました。
帰国された羽田空港で、迎えに来た会社の幹部に対して最初のひと声、これは伝説になっていますが、関西弁で「これからはデザインやで」。これが第一声だったそうです。
松下幸之助さんはデザインだけではなく、広い意味でのマーケティング、消費者に魅力を感じてもらえる商品でない限り市場性は無いことを認識して帰って来られたのだと思います。

当時は工業デザイナーがそれほどいるわけではないので、千葉大学工業科意匠学科の講師をしていた真野善一さんを招聘し、今では考えられないことですが、社長の号令一下、宣伝部の中にデザイン課をつくりました。スタッフは公募でデザイナーを集め、最初は 10 名前後の陣容でスタートしたと聞いています。

当時、私は学生でしたが、高校の友人がデザイン部にいたことから夏休みになると松下電器のデザイン部門にお邪魔して、企業のデザインの現場を見せていただきました。将来、シャープに入ってライバルになるとは思わなかったと、後々、真野さんに言われましたが、企業におけるデザインの進め方を、学生時代に直接目にすることが出来たことは、貴重な体験だったと思います。
翌 53 年には東京芝浦電気（東芝）が意匠課をつくりました。企業内デザイン組織は家電が先行し、自動車産業はまだ一般消費財という段階ではなかったこともあり、家電よりも遅れています。56 年にトヨタにデザイン部門ができ、日産、三菱電機、日立、ＮＥＣなど各社がそれに続きました。

1957 年に卒業して当時の早川電機工業（シャープ）に入社しました。当時、日本で白黒テレビの大量生産で先鞭を切ったのが早川電機でした。企業規模は大きいとはいえませんでしたが、創業者の早川徳次氏の創意重視の考え方にひかれて入社し、真空管ラジオのデザインが最初の仕事でした。
戦後の日本のデザイン振興と同期しながら約半世紀、デザイナー、そして、デザインマネジャーとして貴重な人生を過ごしてきました。

1950年代に入って初めて日本のデザイン界は積極的に、しかもすごいスピードで動き出しました。現在でもそうですが、わが国には原材料はほとんどありません。石油や石炭等も含めて、主要な原材料、主要なエネルギー資源は、輸入しないと生きていけない国です。そして、日本経済の復興には、海外から輸入した資源・原材料を使って魅力ある商品をつくり、アメリカやヨーロッパをはじめとする世界の市場で販売して利益を上げることが、戦後日本の経済復興の主要な命題でした。

今の経済産業省、当時の通産省は、経済の活性化のためにデザイン振興に力を入れました。限られた予算から、アメリカやヨーロッパの第一線で活躍している著名なデザイナーを招聘し、その中にはレイモンド・ローウィ、あるいはチャールズ・イームズなどもいました。交通費等も含めて相当な投資をしたのだと思います。そして企業を対象に盛んにセミナーを開きました。私も貴重な情報を吸収するのに努力していたことを思い出します。

商品の魅力は、機能性はもとより、海外市場の消費者に受け入れられるデザインでなければならないことから、デザイン振興が国家政策として定着しました。

民間もそれに応え、ＪＩＤＡ（日本インダストリアルデザイナー協会)、ＪＡＧＤＡ（日本グラフィックデザイナー協会）の前身である日宣美、日本流行色協会、デザイン学会など、当時はお互いにライバル意識を持ちながらも情報交換を行い、お互いに切磋琢磨しながら、よりよいデザインをつくりだしていくために横の連携活動も盛んでした。先輩や仲間たちと論議を交わしながら、よいデザインをつくりだしていくことに一生懸命でした。

幸いにも、家電機器の中でトランジスタラジオという世界市場に通用するような商品の開発ができました。乗り物ではオートバイ、ホンダ、ヤマハ、スズキ等、二輪車メーカーが世界の市場を目指して積極的な活動を始めていました。

60年代に入り、初期の真空管テレビの時代からトランジスタになるとともに、コンパクトな白黒テレビがつくられるようになり、海外の市場開拓にも役立ちました。当時、日本経済の中では50%近くが輸出で占めていたのではないかと思います。それだけ日本経済は海外の市場を開拓することによって高度成長を実現できたと考えられます。

◎デザインマネジメントの動向

- **企業内では新しい職能であるデザイナーの帰属組織、処遇、評価方法等が模索される。**
- **技術、設計先行、カバリング（スタイリング）デザインからスタート。**
- **質の向上を目指してデザインプロセスの試行錯誤が続く。**
- **欧米先進国のデザイン情報入手が盛んになる。海外デザイン誌が貴重な情報源となる。**

デザインマネジメントの観点では、各企業とも当時は、デザイナーはどんな仕事をするか。今でこそ専門職脳として認知されていますが、当時は芸術大学や美術学校から出た人たちは、理工系、文系のどちらの分類されるのか。工場で働く現場職、あるいは設計に携わる技術職は明快ですが、デザイナーはどちらに入るのか、人事部門は処遇や所属を模索する状況でした。

松下さんは、業務内容が近いからと宣伝部の中にデザイン課をつくられましたが、一般的には一緒に仕事をするからと技術部門の中の意匠係という形で所属した企業が多かったと思います。当然、企業のトップとは距離があり、企業の中でデザイナーの仕事を理解してもらうための啓蒙活動に力を取られました。特に困ったのは画材です。ポス

ターカラーや色鉛筆を買うことが理解してもらえない。デザインするのになぜそんな道具がいるのか。紙にしても普通の紙だけではなく特殊な紙も必要です。購買部に理解してもらうために苦労したのをいまだに覚えています。

初期のデザイン業務はカバリングデザインから始まったと言えます。先ず技術者による基本設計が先行し、それにいかに美しい衣を着せるかという仕事でした。

初期は真空管方式のラジオのデザインから仕事を始めました。ジュラルミンのシャーシが技術部門から提示されます。それを目の前に置いて外観デザイン案を作りますが、使いやすいように機構のレイアウトを変えたくても、基本設計ができているから動かせない。触らなくていいから、きれいな衣を着せてくれればいいという時代でした。自動車のスタイリングデザインと同じ考え方です。

当時、他の企業の人も含めて、われわれの研究課題だったのはデザインプロセスです。今でこそ、アイデアから始まり、具体的に技術部門や企画部門と論議を交わして商品の中身を固めていくのが当たり前になっていますが、最初はノウハウを持っていないので、どんなプロセスでデザインを進めていけば良いものができるか。デザインプロセスの研究がデザインマネジメントの最初の課題でした。

まだまだ具体的な情報が乏しく、海外のデザイン雑誌や美術雑誌や、TIME 、LIFE、等の雑誌から視覚を通して理解することが唯一の方法でした。簡単に海外へ行ける時代ではなかったので、海外の消費者の情報が得られない。歯がゆい状況の中で、バイヤーの意見を聞いたりしながら、海外の市場で評価されるデザインを生み出すための苦労の連続だったことを覚えています。

Good Designs in 1950

日本のＧマーク制度、グッドデザインの選定制度は 1957 年からスタートしています。50 周年の行事がありましたが、10 年刻みでその時代の代表的なデザインを紹介します。

左側は、日本で最初ということは世界初ということですが、東芝が自動炊飯器の開発に成功しました。洗濯機、冷蔵庫、掃除機の三種の神器の以前に、日本の主婦の労働を軽減した最大の商品だと思います。

マイコンのない時代なので内釜と外釜の二重構造になっています。外窯の目印まで水を入れ、内側に精米した米と水を入れて電源を入れます。外釜底部のヒーターで熱した水が 100 度を超えて蒸発すると、急速に温度が上昇し、サーモスイッチが働いて自動的に電源が切れ、ご飯が出来上がる仕組みです。水の量をどうするか、実験でずいぶん苦労したと聞いていますが、開発に成功し、日本の代表的な商品となりました。

東芝のデザイン部門の岩田さんは、京都工芸繊維大学を卒業されて、私の５年ほど先輩になりますが、後で話を聞くと、造形のヒントになったのは日本の伝統的な羽釜のスタイルだそうです。木製のフタはありませんが、側面の緩やかなカーブ

は羽釜の形そのままで、側面の取っ手の形状は羽釜の羽の部分をイメージしたそうです。非常にシンプルで、日本のデザイナーが創造した中でもトップレベルの素晴らしいデザインだと思っています。

右側は、ソニーの有名な６石ワンバンドトランジスタラジオです。トランジスタは1947年にアメリカで開発され、アメリカはトランジスタとダイオードの組み合わせでコンピューターの開発に進んでいきました。ところがソニーは、トランジスタは三極真空管と同じ働きをするのだからラジオがつくれるはずだということで、回路の開発に成功しました。

それまで電池で動くラジオはありました。ミニアチュア官という小さな真空管を使って、電池で動くポータブルラジオがありましたが、真空管は消費電力が大きく、電池の寿命が短く、しかも小さくはできない。トランジスタの採用により、ワイシャツの胸ポケットにスッポリ入るトランジスタラジオが開発されました。そして、世界市場を開拓できたのは電池駆動だったからです。電源電圧は、ヨーロッパでは200ボルト、アメリカは110ボルト、ＡＣ電源を使う器具は市場開拓が難しかった。箱形の電池を使い、電池だけで駆動することができるので、砂漠の真ん中でもラジオを聞くことができました。

ラジオのＡＭ電波は世界共通です。そういう利点もありました。単一の機種で、またたく間に100万台以上の売り上げを実現しました。電気釜が日本の市場を開拓したヒット商品だとすれば、このトランジスタラジオは世界の市場を開拓した第一号商品です。デザインも非常にシンプルです。

当然の処理だったと思いますが、直径３センチ程度のスピーカーですが、横幅一杯にデザインすることにより、音質の良さを強調したことも一つの成功要因だったと思います。後ろの部分にはハンドルを兼ねた、あるいはスタンドを兼ねた持ち手がついています。ある意味では、完成度の高い商品だと言えます。

1960年代“A Decade of Quantity & Export”

◎デザイン・社会動向

- **ＴＲラジオ、Ｂ／Ｗテレビ、オートバイ等、Made in Japan Productsが先進国市場に進出、量的拡大とともに高品質、適正価格が受容され、Japan Designの評価も定着し始める。**
- **海外からのバイヤー、デザイナーが増加、海外市場における評価とデザイン価値の認識が高まる。**
- **テレビの普及、冷蔵庫、洗濯機、掃除機、炊飯器等、家庭電化が進み、キッチン空間の西洋化が進む。**
- **名神高速道路、新幹線、電話回線の普及等、社会基盤の整備が進む。デジタル機器のさきがけ電卓開発。**
- **デザイナーの需要が高まり、デザイン系大学、学科の新設が盛んになる。**

60年代に入り、海外の市場の開拓に成功したことで、トランジスタラジオ、白黒テレビ、オートバイ等、Made in Japan Productsが先進国市場に本格的に進出、大量生産が定着しました。決して「安かろう・悪かろう」ではなく、日本の製品は品質が高く、低価格ではなく、リーズナブルプライス、すなわち、適切な値ごろ感が市場を開拓できた要因だと思います。１ドル360円というレートだったこともあり、海外の市場に対して価格競争力が強かった。

日本企業が感じたのは、アメリカ企業は買い付けの際にバイヤーとともにデザイナーが
同行することが多かったことです。デザインが商

品の価値を決める大きな要因だということであり、われわれは相手をしながら、特にアメリカの場合はデザイナーの権限が強いという実態をひしひしと感じました。当然、そういったメンバーと会うことが多かったトップマネジメントの人たちも、商品価値を決める上でデザインが大きな役割を果たすことがよくわかったと思います。

日本の経済は成長の過程に入り、可処分所得が向上しました。三種の神器といわれた、冷蔵庫、洗濯機、掃除機、等、家庭電化が進み、キッチン空間の西洋化が進むことになりました。日本の近代化で大きな役割を果たしたのが、キッチン空間がフロアに上がったことです。テレビで日本の古い民家を紹介している映像を見ることがあると思いますが、昔の台所は土間でした。水周りは低いレベルにあり、生活空間である畳の間まで上がってくることはありませんでした。

家族の食事は居間でとりますが、炊事、洗濯など、水を使う仕事は土間でした。女性は苦労しながら、電化製品もない時代、薪でご飯を炊き、調理をするのは主婦にとって大変な仕事だったと言えます。しかし、電化製品が普及したことにより、フロアにキッチンが上がるようになり、生活空間が大きく変化しました。今の言葉でいうとライフスタイルが変化しました。

経済の拡大に対応して、名神高速道路、新幹線、また、電話回線の普及など、社会基盤の整備が進みました。昔はお金持ちの家と商売人の家にしかなかった電話が、どの家でも電話が使えるようになり、1960 年代には電話は一家に一台という時代になりました。

デザインに関しては、企業のデザイナーに対する需要が高まることになりました。よいデザインでないと商品が売れないのでデザイン部門の増強が始まる。デザイナーの採用数が増え、1960 年代にはデザイン系の大学、学科が急速に増えました。

1952 年、私が大学に入ったころはデザイン系の大学は５校しかなかった。東京芸術大学、千葉大学工業意匠学科、京都美大（京都芸大）、金沢美術工芸大学、京都工芸繊維大学は繊維の意匠からスタートした大学ですが、５本の指に入る程度しかデザイン系の学校はなかった。定員も 20 人、30 人という少ない人数だったので、各企業は人材の確保に苦労しました。その結果、各大学がデザイン部門の新設を始めたのが 1960 年代です。

◎デザインマネジメントの動向

- **製品カテゴリーの増大に伴い、人員・組織が拡充され意匠課から意匠部へ昇格する企業が増加する。**
- **デザイン業務の効率化／高品質化を求め、ドラフターの導入、マーカー／パステルによる「ハイライトレンダリング技法」の習得によりプレゼンテーション能力が急速に向上する。**
- **専門分野に対応する組織編成、デザイン決定手法、社内ポジション等、マネジメント意識が高まる。**
- **流通革新により家電量販店が台頭、市場競争が激化する。ブランドイメージの確立が各社の課題となる。**

製品カテゴリーの拡大に伴い、人員・組織が拡充され、意匠課から意匠部へ昇格する企業が増加します。当時の松下電器は100人を超える大所帯、トヨタも同様で、デザイン部や意匠部という形で企業内のデザイン組織が大きくなりました。

不思議なことに、これは日本独自のスタイルです。アメリカやヨーロッパでは、企業内にデザイン部門を置くことは少なく、社外のデザイナーやデザイン事務所に依頼します。企業の中にデザイン部門が置かれているのはドイツのブラウンやイ

タリアのオリベッティなど限られていました。

自動車メーカーは、リードタイムが長いため、機密漏洩を防ぐために社内組織の拡充を図る企業が殆どでした。ネラルモータースは最盛期には 300 人のデザイナーを抱え、フォードやクライスラーも社内に大規模なデザイン部門がありました。一般企業は社外のデザイン事務所に仕事を頼むという形が圧倒的に多かった。

日本だけが世界市場を相手に、商品開発のスピードが早いこともあって社内にデザイン組織を囲い込む形が圧倒的に多かったと思います。

仕事の量も増え、スピードアップを図るために合理化が始まり、専門分化に対応する組織編成が行われました。昔はスケッチから始まって最後の図面を描きあげて設計部門と打ち合わせというように、一人のデザイナーが最初から最後までフォローしていましたが、それでは仕事がはかどらないので分業化が始まりました。

アイデア開発からある程度の形をつくるまでは一人のデザイナーが担当しても、その後は業務を分担し、流れ作業で仕事をするシステムに変わり始めました。従って、企業内のデザイン部門では、合理的な業務管理とデザインの質を向上するための的確なマネジメントが求められることになりました。

60 年代に入り、大きな変化として家電量販店の出現があります、東京の神田、秋葉原、大阪では日本橋を中心に家電量販店が出現しました。それまでは、企業系列の販売店、松下の製品であれば松下の販売店でないと売れなかった。しかし、量販店の出現により消費者にとっては各社の商品の機能、価格等を比較して購入することが可能になりました。

今でも自動車はそうです。トヨタの販売店で日産の車は買えません。ある意味では遅れている。アメリカでは、各社の商品が自由に選べる大型店も出現しつつあります。

日本ではスーパーマーケットのダイエーが大阪の千林に「主婦の店」という第 1 号店をつくった。これが 1960 年代の初めです。それから一挙にスーパーマーケットが出現し、様々な企業から商品を仕入れて安く売る。「いいものを安く」というのがダイエーの初期のキャッチフレーズでした。

流通革新の結果、デザインも、企業の系列販売力に左右されずに、店頭で公正に比較購買される時代になりました。

Good Designs in 1960

60 年代を象徴する製品としてパナソニックの掃除機、これは世界初のオールプラスチック製の掃除機です。それまでは丸いシリンダー型、鉄板を筒状にして、前と後ろにプラスチックの成型品をつけた単純な掃除機でしかなかったのですが、これはインジェクション・モールディング、射出成形により、多くのパーツが作られた全く新しい形体の掃除機です。

このころからデザイナーの思う通りの形がつくれる時代に入りました。それまでは材料と加工技術の限界があり、自由な形をつくりだすために苦労した時期がありました。プラスチックの成形ができるようになり自由な形が可能になった。逆に、材料や加工技術を理由にする逃げ口上は許されなくなり、形状についてはデザイナーが責任を持たざるをえなくなったと言えます。

中央は世界初の電子式卓上計算機です。トランジスタラジオと同じで、胸ポケットに入る今の電卓とは似ても似つかない。1000 に近いトランジスタを使っています。バカでかくて、キーボードは 10 キーでは無くキーが沢山あるフルキーでした。

当時の価格は 56 万円で、自動車 1 台と同じ値段

の電卓です。亜鉛のダイキャストでボディーをつくり、両手でも持ちあがらないほどの重さでした。

右端は、インテリアデザイナーとして高名な剣持勇さんがデザインしたイスです。日本の伝統的な作家、クラフトマンの能力をフルに発揮してデザインした籐編みのイスです。自然のクッションで座り心地のいいイスですが、今はつくれない。これだけのものを編める職人がいない。別の材料ではつくれないので、今では幻の商品です。

1970 年代“A Decade of Big Change”

◎デザイン・社会動向

- **70 年、千里万博（楽観的モノ文明の集大成）、73 年ＩＣＳＩＤ京都デザイン会議（デザイナーの国際意識）**
- **73 年、為替変動相場制（円の価値が高まる）、第１次オイルショック、原材料調達が困難となる。**
- **74 年度、ＧＤＰ戦後初のマイナス成長、国際競争が一段と厳しくなり生産拠点の海外シフトが始まる。**
- **75 年、戦後生まれの人口が 50%を超え、団塊世代／ニューファミリーが消費の主役となり、価値観の多様化、感性消費の傾向が強まり、機能価値＋情緒価値（デザイン価値）という認識が高まる。**

1970 年代に入り、社会に認知されたことで責任も重くなってきました。1970 年には千里で大阪万博が開かれ、世界各国から 200 万人を超える人たちが集まった。北京の万博で初めてその記録が破られましたが、世界の万博でこれだけの人を集めたのは、大阪万博が初めてです。北京の万博で記録を破られるまでは１位を続けていました。

今でもよく言われますが、物質文明が最盛期に達したのが 1970 年で、その象徴が大阪万博でした。展示会場の目玉商品は、ソ連が持ち込んだ世界で初めて空を飛んだ人工衛星と、アメリカが月から持ち帰った月の石でした。

この二つに象徴されるように、特に日本は物質文明が最盛期の時代でした。その後、徐々に世界が変化してきた。そういう意味では、70 年代は世界経済の大きな転機だったと思います。

73 年の秋、初めてだったので驚きましたが、第１次オイルショックが起こりました。万博でこれからはモノにあふれた時代だと思っていた矢先に第１次オイルショックが起こり、世界の人間は初めて地球の資源には限界があることを知らされました。

これは世の中が変動する大きな要因になりました。今でこそ、オイルショックは何度も起こっています。また、資源が有限であることもわかっています。それまでは、そんなことは思ってもみなかった。石油は掘れば掘るほど出てくると思っていた認識が大きく変わりました。

73 年には国際市場で為替変動相場制が導入されました。この時期まで日本の経済は、１ドル 360 円という固定レートにより、世界市場の中で有利に経済活動を行ってきました。しかし、それでは有利すぎるということで、競争力に応じて為替レートが変わる為替変動相場制になりました。

その結果１ドルが一挙に 270 円になりました。円の価値は 25% 上がり、逆に輸出競争力は下がることになります。加えてオイルショックにより原材料の調達が困難になり、戦後続いてきた GDP は 74 年度にマイナス成長となりました。

75 年には、戦後生まれの世代が人口の半分を占め、ニューファミリー（団塊世代）と称される世代が大きな消費を生み出すことになりました。今でこそ価値観という言葉は当たり前に使われていますが、戦前から続いた生活に対する価値観は決して広くは無かったと言えます。しかし、戦後生

まれの新しい世代が持つ価値観をベースにした生活を送るにしたがってライフスタイルが変化してきました。戦前の生活を律していた堅苦しいしきたりにとらわれずに自由に暮らしたいという人たちが増えました。

感性が変化し、ライフスタイルの多様化、感性消費の傾向が強まり、それまで機能価値のみで決まっていた価値が変わり始めた時代です。

私自身も驚いた経験ですが、モノのない時代、材料が手に入らないので原材料を少なくして必要機能だけの掃除機をつくりました。女性のデザイナーが担当してくれて、ハンドバッグスタイルのかわいい掃除機ができました。

必要な部品だけにとどめ、当時の市場価格より下の値段を狙い、売りやすい商品をつくったつもりでしたが、これがよく売れました。驚いて調査をすると、かわいいからということで商品が売れた。かわいいことが商品の価値になることに初めて気がついた。

営業や、商品企画のメンバーも、それまでは吸塵力の強さや消費電力の少なさなど、機能で価値が決まると思っていました。もちろん基本機能を満足させることは当然ですが、かわいらしさが商品の価値として評価される。これは初めての経験であり、感性消費革命が始まったことを実感しました。

画一的な消費ではなく、評価基準の多様化、ユーザーの好き嫌いでモノが買われる時代、機能が優れていても、嫌いであれば見向きもしない。反対に、少々問題はあっても、かわいらしいから、好きだからということで商品を買う時代が始まりました。

もちろん基本機能を満たしていなければいけませんが、機能価値＋情緒価値（デザイン価値）、これが商品価値だと企業や市場の中で認識されるようになった。70 年代は大きな変動の時代だったと思います。

◎デザインマネジメントの動向

・国際市場で認められる Japan Original 創出への意識が強まる。Follower から Leader へ。

・価値観の多様化に対応するマーケットセグメンテーション手法が盛んになる。

・個別から群のデザインへ、カラーコーディネーション、シリーズ商品企画が各社の競合テーマとなる。

・受動型から提案型へのデザインワークが定着し、デザインファーストプロセスへの移行が始まるとともに、デザイン部門の気業界ポジションも向上する。Corporate Identity 明確化への関心が高まる。

・国際化に対応する海外デザイン拠点の設置が始まり、海外デザイナーの起用も盛んとなる。

・感性消費に対応し、女性デザイナーの積極的採用が増加する。

デザインマネジメントの動向として、それまでは見様見真似、あるいはデッドコピーとまでは言いませんが、海外の商品に影響を受けながらデザインしてきた。しかし、世界の市場で認められる時代になったのだから、世界に認められる Japan Original 商品をつくろうという意識が強くなった。

日本には昔から美しいものがたくさんあります。和風という意味ではなく、日本の美的感覚を活かした Japan Original のデザインを創出したいという動きに変わってきました。

そして Follower から Leader へ。今までは追いかけてきましたが、これからは市場のデザインリーダーになりたいという意識が強くなる。

価値観の多様化に対応するマーケットセグメンテーションの手法が盛んになる。価値観が多様化

し、従来のように単一のデザインですべての市場に対応することはできない。今でこそ当然ですが、この時代にマーケットセグメンテーションという言葉が使われ始めた。

そして、個々のデザインではなくトータルデザイン、あるいはグループデザイン、家庭の中で使うトースターやポット、電気炊飯器などのデザインや色をそろえる。トータルデザインという考え方、あるいはカラーコーディネーション、商品のシリーズ化が当たり前になった。

受動型から提案型のデザインワークが定着し、デザインファーストプロセスへの移行が始まるとともに、デザイン部門の企業内ポジションも向上する。また、Corporate Identity 明確化への関心が高まる。

デザインの価値が認められ、企業の中でデザイナーの認識も高まり、ある意味では責任も重くなりましたが、それだけ評価も高くなりました。

いい時代に入ってきたと思います。今までは、商品企画や技術、開発者が先行してモノの原型をつくっていた。それをいかにデザインするかというフォロワー型の仕事から、デザイン部門から商品を提案する形、皆さんはそういう仕事をしていると思いますが、デザイン主導の提案型に、企業の中での仕事のやり方が変わった。デザインファースト、デザイナーファーストが自他ともに認められるようになりました。

皆さん、苦労されていると思いますが、モノのデザインだけではなく企業そのもののデザインが話題になる。コーポレートマークだけではなく、社員のユニホームから工場のロゴの表示の仕方、マニュアルブックをつくるところから始めました。

そして、遅ればせながら、海外の市場でこれだけ商品を販売するのだから、海外市場の情報を、プリントメディアだけで取るのではなく、実際に目で見ること、体験することが必要だと、大手の企業は海外にデザイン組織、デザイン事務所を設置し、駐在、あるいは現地でデザインして、日本にアイデアを送り商品化する。デザイン部門の国際化が 70 年代に始まった。

掃除機の例ではないですが、女性デザイナーを各社が積極的に採用しました。男だけの組織でデザインしてもダメで、家庭で使われる商品のメインユーザーは女性であり、台所に入ったこともない人間、掃除や洗濯をしたことのない人間がデザインしていたのでは、ユーザーニーズに応えられるはずがない。

シャープは早くから積極的に女性デザイナーの採用を始めました。当初の目標はデザイン部門の約 30%は女性のデザイナーにすることで、企業を挙げて努力してきました。女性デザイナーが働く場所としては、恵まれた環境にあると思っています。

Good Designs in 1970

70 年代の優れたデザインの代表を紹介します。左側は仕事で慣れ親しんでいるオルファカッターです。刃を折って常に新しく切れ味の鋭い刃を出すという発想は世界で初です。今は用途に合わせて幅広く商品開発をしていますが、これが 1970 年代にできました。

右側は工業製品という発想で創られた鋏です、従来は職人さんの世界の産物でしたが、この鋏はプレスワークで原型がつくられています。もちろん切れる形にするためには研磨等の工程が必要ですが、プレス加工でハサミの大半をつくってしまうという、今までとはまったく違った製造方法を用いています。

結果としてシンプルな、インダストリアライズされたハサミができました。赤い部分はプラスチ

ックで、お湯で温めるとやわらかくなって簡単に外れます。お手元にあれば外して中身を見てください。内側にプレスで抜かれた裁断跡がそのまま残っています。こういう方法でつくられたことがすぐにわかります。生産手段の革新も含めて、優れたインダストリアルデザインの典型だと思います。

1980 年代“A Decade of Growth & Matured”

◎デザイン・社会動向

- **78 年、第２次オイルショックによる世界同時不況が続き、85 年のプラザ合意による円高進行、国際経済摩擦が激化することにより、家電や自動車等、輸出企業は国内市場への転換を図る。**
- **80 年代後半、バブル経済が拡大し海外ブランドの流入が盛ん。ハードからソフトへ価値観が急変する。**
- **ファミコンやゲームボーイ等、ゲーム市場が立ち上がる。国産ＰＣが発売される。**
- **回路設計、機構設計にＣＡＤの利用が始まり、レンダリング３ＤＣＡＤの実用化研究も始まる。**
- **ＪＤＦ国際デザインコンペ、名古屋デザイン博、名古屋国際デザイン会議等、デザインイベントが集中。**

80 年代になると、皆さんもよくおわかりの時代に入ってきます。78 年の第２次オイルショックによる世界経済の同時不況。最近、ますますそういう傾向にあります。

私が仕事をしていたころは、アメリカの市場が低迷したら、ヨーロッパの市場で売る。ヨーロッパが低迷したら、次は東南アジアの市場に適した商品を開発することにより生産数量を確保することが出来る。世界中のどこかに市場がありました。ところが、80 年代に入って急速に変わり、経済状況が悪くなると世界の市場が同時に影響を受ける。情報化の進展により世界市場が同期して変動する時代に変わりました。

地球の自転により時差が生じるため、株価は、日本市場が最初に開き、次にオーストラリアの市場に移り、東南アジア、香港やシンガポールの市場で、株価や為替の価値が時間刻みで変化していきます。翌日にはアメリカの相場が、ほとんど時間差なく、日本の市場に影響を及ぼすことになります。24 時間で世界中の相場が一巡することになります

そういう状況なので、どこが良好でどこかが悪いという状態ではなくなってきている。それだけ難しい。私たちは日本の企業だけを相手にしていていいのか。今の仕事はそうかもしれませんが、皆さんが相手にしている日本の企業は、世界経済の動向によって動きが左右される。それを念頭に置かないと、日本の企業を対象に仕事をしているという理解だけでは、これから動かしていけない時代に入ってきていると思います。

80 年代の後半に入るとバブル経済が発生しました、実質的な価値ではなく情報が生み出した表面的な価値であり、それだけに、変動が激しい経済動向となりました。

土地やビル等、不動産の価格が実質価値以上になったり、情報が行き渡りすぎたために実質価値よりも情報価値が先行し、見かけ上の価値に変わった。バブル経済は短い時期でしたが、その中で業績を伸ばし、その後ダメになった企業がたくさんあったわけです。いずれにしても経済変動の激しい時代でした。

もう一つ大きな変化は、エレクトロニクス、サイバー革命といえばいいのか、今は手持ちのパソコンやスマートフォンを使ってゲームが楽しめる時代で、電話機ではなくてゲーム機かと思えるほど、若い人たちは日常生活の中でゲームに相当の

時間を使っています。

80 年代に、ファミコンやゲームボーイなど、初めてゲーム市場が立ち上がりました。国産のパソコンが発売されたのが 80 年代です。

回路設計や機構設計など設計部門でＣＡＤが使われるようになりました。デザイン部門においても、コンピューターなしでは仕事ができない状態になっていると思いますが、そういう時代が 1980 年代に始まった。80 年代に入り、デザインプロセスやデザインの進め方が大きく変わりました。

◎デザインマネジメント動向

・海外拠点の開発力強化（企画／デザイン／設計）、グローバライゼーションが急速に進行する。

・電話事業の民営化により電話、ファックス等、通信機器の市場が拡大、携帯電話への移行を予測。

・デジタルデバイス、ソフトウェア（映画／音楽）等、製造業における製品構成が大きく変化する。

・ヒューマンインターフェイス、ソフトデザインの認識が高まり、専門職の育成が急務となる。

・バブル経済、円高の進行により、建築、自動車、家電等の企業で海外デザイナーの起用が盛んになる。

・デザイン業務の変化に対応するデザイン教育革命の要望が強まる。

国内生産では国際的価格競争力は得られないということで、今は中国が主ですが、それまではタイやマレーシア、インドネシアなど、労働賃金の安い国に生産拠点を移す企業が増えてきました。グローバライゼーションが名実ともに、実際の仕事として始まった。言葉の上だけではなく、グローバルなレベルで仕事をしなければいけないという時代になりました。

また、電話事業が 1980 年代の中ごろに民営化されました。それまでは日本電電公社が電話事業を一手に扱っていましたが、今は複数の民営電話会社に移行し、きめ細かいサービスが提供されるようになりました。

民間企業も電話をつくれるようになりました。それまでは電電公社系列の企業しか電話はつくれなかった。いわゆる、黒電話の時代です。しかし自由化に移行し、家電、通信機器関連の企業による自由な競争が始まり、今のような使いやすい電話機やファクシミリが市場に出回るようになりました。

このころから、機能価値や情緒価値だけではなく使いやすさ、いわゆるユーザーインターフェースデザインがデザイナーにとって重要な課題になってきます。エンジニアは機能優先、優れた機能が発揮できればいい、正常に作動すればいい、ユーザーとの接点、使い勝手の部分は見過ごされていました。デザイナーも、少々使いにくくても、スタイリング優先の意識が強くはたらいていたと言えます。

例えば、操作部の表示に英語が多用されていましたが、一般のユーザーにとっては何を書いているかわからない。パソコンは別ですが、すべての商品で日本語表示を始めたのはシャープです。家

庭の主婦が使う製品にONやOFFと英語で表示するのはおかしいのではないか。入りと切りでいいはずです。

例えば、現在の洗濯機は日本語表示になっていますが、初期の製品は英語で表示されていました。英語のほうがお洒落だからという単純な理由でした。しかし、一般の生活者にとっては操作に関わる重要な表示は日常使っている言葉を使うべきだと考えました。

あるいはハードウェアではなくてソフトウェア、例えば各機能の連携が複雑になっているという意味で本当の使いやすさ、シーケンスコントロール（操作順序）等も含めて使いやすくしなければならない。そういう考え方に変わってきました。

Good Designs in 1980

両方とも、往年の名品とも言うべき商品です。左側はソニーの「プロフィール」というモニターテレビです。虚飾を排して必要な画面だけを訴求したデザインです。それまでのテレビは、操作部やスピーカーが前面にあり、家具調のデザインが多かったのですが、これは画面機能だけに重点を置いたモニタータイプのデザインです。　右側はシャープの電子式卓上計算機です。世界で最も薄い電卓で、ニューヨーク近代美術館の展示製品にもなりました。素晴らしいデザインと機能の製品ですが、シャープにおいてこれが最後の電卓といって良い商品になりました。　現在では 100 円ショップで売れるような実用的な電卓しか世の中には通用しない。電話も含めて様々なものに計算機能があり、電卓は日用品の範疇に入ったと言えます。

1990 年代 “A Decade of Changeover”

◎デザイン・社会動向

- **バブル経済の崩壊、企業のリストラクチャリング、企業再編が急速に進行。**
- **新たな流通革命、ＣＶストア急拡大、ユニクロ、100 円ショップ等のカテゴリーキラー出現。**
- **情報化社会の加速的進行、通信／放送／出版、メディアの垣根を超えたマルチメディア化が進む。**
- **情報関連機器、システムの急成長、ＰＣ国内出荷 1,249 万台（04 年）、インターネット利用者が人口の２分の１超。携帯電話 8,287 万台。**
- **環境問題に関心が強まり、太陽電池、ハイブリッドカー、３Ｒ（リサイクル／リユース／リダクション）**

90 年代に入り、変化が一段と激しくなりました。バブル経済が崩壊し、企業のリストラが進んでいます。企業の提携・合併など企業再編が急激に進行しました。今と変わりませんが、90 年代からこういう変化が始まっています。

流通も大きく変化し、セブンイレブンやローソンなど、コンビニエンスストアの売り上げがスーパーの売り上げを抜いたのが３年前です。日本全国にコンビニエンスストアは約１万 1,000 店舗あります。日本最大の小売店舗で、最近の動きとして調理済みのお惣菜や、野菜、身の回り商品を販売している小型スーパーとも言えるコンビニも出現しました。

最近では、コンビニは若い人たちだけが対象では無く、高齢者の方々がコンビニを活用しています。人口構成も変化し、生活の密着したコンビニエンスストアが流通の主役になるのではないかと思っています。

消費動向、市場環境、販売チャンネルが大きく変化したのが 1990 年です。ユニクロが急成長したのもこの時期です。100 円ショップも同様です。専

門用語ではカテゴリーキラーと言いますが、同一商品カテゴリーのなかで圧倒的な価格競争力と品揃えにより、キラーの役割を果たすコンビニエンスストア、100 円ショップ、ホームセンターなどの業種が 90 年代に増えてきました。

情報化社会の加速的進行、メディアの垣根を超えたマルチメディア化が進む。情報関連機器、システムの急成長、1994 年にＰＣの国内出荷は 1,249 万台、インターネットの利用者が人口の半分を超えました。現在、インターネットの使用率は 80%くらいだと思います。

携帯電話は 8,287 万台、現在は１億を超えています。若い人は片手で持たずに両手で操作をしている。電車の中で見て驚きましたが、複数台の携帯電話を同時に使っている人もいます。現在ではすでに１億台を超えていると思います。

福島の原発問題が出てくる以前、90 年代は環境問題に関心が強まり、太陽電池、ハイブリッドカー、３Ｒ（リサイクル／リユース／リダクション）、こういう考え方が 90 年代に提唱されました。

◎デザインマネジメントの動向

- **情報機器関連成長分野への「ヒト・モノ・カネ」のシフトが強まる。**
- **ユーザーインターフェイス、ユニバーサルデザインにかかわる研究が進む。**
- **ＣＡＤ／ＣＧの技術が急速に進化、デザインプロセス、専門分化／職能の再編成が進む。**
- **韓国、中国のデザイン開発力が急速に向上、生産コスト力とあわせ強力なライバルが出現する。**
- **高度情報化時代におけるデザインマネジメントは道の領域であり、セオリー／メソッド／プロセスの改革が必要となる。デザイン教育についてもさらなる改革が求められる。**

デザインマネジメントも、急速な変化についていくのが精一杯という時代に入ってきました。私のように鉛筆と画用紙でデザインを始めた人間にとっては、今のデザインワーク環境は全く予想できませんでした。もちろんアイデアスケッチは手で描いているでしょうが、それ以降のデザインプロセスは、コンピューターなしでは仕事ができない状況になっています。

外観デザインだけが主な業務では無く、ユーザーインターフェイス、ユニバーサルデザイン、人が中心の誰にでも使えるデザインのウエイトが高くなってきています。ＣＡＤやＣＧなどの発展により、硬直化しつつあったデザインプロセスも急速に変わりつつある。

専門分化がますます進み、何でもできるオールラウンドなデザイナーから、高度な専門技能を持ったデザイナーによるチームワークにより業務の密度を高める方向に変わりつつあると考えています。ダ･ヴィンチのような多芸多才の人では無く。スペシャリストチーム
が仕事の密度を高めることになります。だから、マネジメントが重要になってきます。

皆さんも、こういうことを意識しないとこれからの組織は運営していけない。そして、それぞれのデザイナーがこの分野では第１級だという人を育てていく。そして、皆さんのマネジメントによりベストデザインを生み出すことを期待します。

デザイン全般を考えると、一番遅れているのがデザイン教育ではないかと思っています。今、皆さんにこういう話をしていますが、デザイン系の大学でデザインマネジメントを教える人が少ない。また、皆さんが学ばれた時期と現在のカリキュラムは殆ど変わっていない。アカデミックな教育が重要であることは理解できますが、時代の変化を先取りする意欲的なデザイン教育が望まれます。

シャープの役員を退任した翌年に、武蔵野美術大学からお誘いがあり、デザイン情報学科という

新学科設立に関わり、主任教授として着任しました。それまでのデザイン分野にとらわれず、デザインと情報を融合する教育をめざして、文科省にも何度も説明に行きました。今、教育の現場ではいじめの問題などが起こっていますが、デザイン教育も論外ではありません。デザイン教育を根本的に変えなければいけない時代だと思います。

Good Designs in 1990

90 年代の代表的なデザインとしてトヨタのエスティマがあります。自動車は長い間、基本的な形は変わりませんでした。エスティマは、いわゆるミニバンですが、低い車高で従来のセダンのイメージを継承しているところが保守的なユーザーにも受容されたのではないかと思います。原型はロサンゼルスにあるトヨタのスタジオでアメリカのデザイナーも参加して創られたと聞いています。

右側はコマツのパワーショベルです。これには思い出があって、当時コマツさんにデザインマネジメントの話をしてほしいと頼まれ、同社の幹部も含めた会議の中でデザインマネジメントに関するお話をさせていただきました。

最後、雑談のときに何気なく、「キャタピラというアメリカの重機メーカーもそうですが、なぜトラクターには黄色しかないのですか」と質問しました。そんなことを聞かれたのは初めてで、コマツの幹部は驚かれたと後で聞きました。

工業用のトラクターは、安全、注意を喚起する黄色と黒が業界標準でしたが、私の発言がきっかけになり思い切ったカラリングが実現しました。

左側はキッコーマンしょうゆの卓上ビンです。この形はもっと前からあります。60 年代にニューヨークに駐在していた際に、日本の調味料としてスーパーマーケットに並んでいました。機能性にも優れたグッドデザインの一つであり、ジャパン・オリジナルデザインの代表作と言えます。

避難口誘導灯、このシンボルは現在世界中で使われています。これも、ジャパン・オリジナルですが、明快なメッセージ力性が認められ、多くの国でこのシンボルが使われています。年齢、性別を問わず、多くの人に認知されるデザインです。

2000 年“What’s can we do for New Century”

◎デザイン・社会動向

・生産拠点の国際化の進行に伴い、企画、開発、デザイン機能の現地化が進む。

・韓国、中国、香港、シンガポール各国のデザインレベルが向上、多国籍化が進む。

・宗教紛争、民族対立、局地紛争の拡大、01 年同時多発テロ、03 年イラク戦争、アフリカの混乱。

・自然災害の多発、01 年三宅島噴火、04 年新潟中越地震、10 年ニュージーランド、ハイチ・チリ地震、11 年東日本大震災／津波。

・経済の国際化が進む。02 年ユーロ　通貨発足、ＢＲＩＣＳ新興経済国の急速な発展。

・デジタルテクノロジーの進展、03 年地上デジタル放送スタート、07 年 iPhone 発売、スマートフォン。

◎デザインマネジメントの動向

・2000 年５月、(財) 大阪デザインセンター理事長交代、新井真一から坂下清へ。８月南港ＡＴＣビルに移転、デザイン振興プラザ、デザイン工房等の設備が充実。インターンシップ、デザインマネジメント研究会、デザインビジネス塾 co-design 等々の新規振興事業を展開。

・ＪＩＤＡ、ＪＡＧＤＡ等のデザイン団体の創設、Ｇマーク選定制度等 50 年という節目を迎える。

・2010 年、ＯＤＣも 50 周年を迎え、さらなる 50

年を目指すこととなる。

2000 年は様々な問題が起こっています。大阪デザインセンターは 2000 年、世紀が変わる直前に新井理事長が退任され、　私がその後を引き継いで 12 年間務めさせていただき、今年、無事にリタイアさせていただきました。

デザインマネジメント研究会やデザインビジネス塾、あるいはデザイン工房など、新しいデザイン振興の方向を模索しながら事業を続けてきました。次の 50 年を目指して新しい事業を始めたいと思っていますが、正直なところ、原資が足りません。

今まで、府や市、国の補助をいただきながら振興活動を行ってきました。50 年代に、通産省が中心となってデザイン振興を国策の柱の一つに据えました。ある意味では恵まれた時代でしたが、残念ながら、追いつき、追い越せの時代は過去となり、公的な予算は急激に減少し、自前で考えて事業をしなければならない。われわれも企業と同様、経営能力を持たなければいけない時代に入ってきたと思っています。

What is Design Management?
デザインマネジメントとは

それでは本題にはいります。重要な事項なので資料をお配りしています。デザインマネジメントとはいったいどういうことなのか。これについて残りの時間でお話しさせていただきたいと思います。

日本は戦後、大きく変化しました。もちろん私だけではなく、諸先輩や仲間、あるいは皆さんを含めたこれからの若い人たちが、デザインの価値を高めていくことに日夜努力をしていただいているわけです。

デザインマネジメントという言葉は比較的新しい言葉で、まだ定着していない。実践的に体系化し、理論的にデザインマネジメントはこうあらなければいけないということを、しっかりと考えていきたい。資料はお手元にお渡ししていますので、じっくり読み返していただければと思います。

デザインマネジメントの概念が出現したのは 1975 年と比較的新しく、デザインを取り巻く環境が大きく変化した 70 年代に、世界的なレベルでデザインマネジメントという考え方が出てきました。

最初にこの言葉を使ったのは、私が調べた範囲では、英国の The London Graduate Business School で、これは経営を教える大学です。米国のハーバード大学にもビジネススクールがありますが、経営学の修士を養成する大学でデザインマネジメントという教育が始まった。これは不思議なことですが、イギリスやアメリカはデザインを経営の中の重要な要素と見ているからです。その後、ハーバード大学ＭＢＡ（Master of Business Administration・経営学修士課程）にも導入されました。

日本でも経営者を目指す人がこの課程で資格を得るため、海外の大学へ行かれることが多いのですが、経営学の一つの課題としてのデザインマネジメント。これは企業価値を高めるためにデザインを活かさなければいけないという考え方に基づいています。残念ながら日本の大学の経営学部でデザインマネジメントを課題としている事例は非常に少ないのが現状です。

日本では、1980 年代に入って重要なデザイン振興策として、企業価値の向上にデザインを活かすため、経営トップの理解を深め、デザイン部門の総合的なマネジメント力を高める活動が始まりました。

世界が大きく変化する中でデザインマネジメン

トが大切になってきた。問題意識を持ったデザイナーが論議を始めたのがこの時期です。デザインマネジメントについてディスカッションしながら勉強していこうということで、産業デザイン振興会やデザインセンターでもデザインマネジメントをテーマに取り上げ、セミナーや研究会が盛んに開かれました。

デザインマネジメントの定義

これは私が考えた定義ですが、デザインという行為、行動を通じて、「人とモノ・人と空間・人と環境・人と社会」等々について、相互の良質な関係を構築するための総合的な活動と定義づけられ、モノのデザインにとどまらない幅広い対応が求められる。

デザインは、モノのデザインだけではなく、幅広いデザイン分野もすべて入ると思います。デザインは、より良好な関係をつくりだす仕事です。例えばモノと人との関係、モノの価値と企業の経営価値、単独で存在するのではなく、関係によって価値が成り立つ。これがデザインの仕事であり、相互の良質な関係を構築するための総合的な活動と定義づけられます。

モノのデザインが前面に出てきますが、決してそれだけではなく、モノはその中の一つであり、また、デザイン教育だけではなく教育全体も含めてデザイン活動だと考える必要があると思っています。

デザインマネジメントの実践

企業だけではなく、府や市、もちろん政府、デザインセンターはデザイン振興が基本的な業務ですが、企業のみならず、行政、各種法人、教育機関など、すべての組織体が広く社会にアウトプットするすべての「モノ・コト・サービス・情報」について、組織体の経営・運営方針に基づき、優れたデザインを継続的に創出することにより企業経営、組織体の運営に貢献する総合的マネジメントを指します。

サービスについてもデザインの概念が必要になります。デザインがよくないと誰も理解してくれない。そういう広い範囲の仕事がデザインマネジメントだと思います。

組織体の経営・運営方針に基づいて優れたデザインを継続的に創出する。ここが大切で、単発で出されることが多いですが、そうではなくて、社会に対してレベルの高いものを継続的に創出することが必要です。継続的に創出することにより、企業経営、組織体の運営に貢献する総合的なマネジメントとなります。すべてにかかわりのある仕事がデザインであり、それを的確に運営していくのがデザインマネジメントです。

企業、組織体のイメージ策定、ブランドイメージの構築、商品デザイン、宣伝・広報戦略、イベント、社屋・工場等の建築物、社会貢献事業など、多岐にわたる領域について総合的に優れたデザインを創出するための総合的な活動。

商品デザインはその中の一つの分野でしかない。宣伝・広報戦略、的確なイベントを企画して実行する。これも企業にとってはデザインマネジメントである。社屋・工場等の建築物、Philanthropyとも言われますが、社会貢献事業等、多岐にわたる領域について総合的に優れたデザインを創出するための総合的な活動です。

例えばゴルフのトーナメントを企業がスポンサーになってバックアップしていますが、レベル差があります。デザインマネジメントに優れた企業は、ゴルフトーナメントのスポンサーシップを実

行するにあたり、的確に企業のブランドや企業の形を一般に知らしめていく。

社会貢献事業やイベントは、企業のデザインマネジメントの効用を発揮する重要な役割ですが、そこまで理解してくれる企業のトップマネジメントは少ない。それはデザイナーが説得していかないと理解してもらえない。わかるように説得していく。それだけ責任が重いと考えています。

商品、印刷物、コマーシャル等、個々のデザイン価値向上という戦術レベルにとどまらず、組織全体の価値、イメージを向上させる経営戦略の基本項目としてデザインを位置づけること。

企業そのものをデザインするのがデザイナーの仕事です。今の仕事は、その大きな仕事の中の一部です。企業そのものをデザインするという観点に立たないと、いい仕事はできない。

大口をたたいてと言われるかもしれませんが、辛抱強く、あらゆる機会を通じて企業そのものをデザインしなければならない。そればかり言いすぎてもダメで、説得力がもちろん必要ですが、皆さん自身がそう思い込み、自分でそういう意識を持たない限り、企業のデザインマネジメント、企業のデザイン価値を向上させるのは難しい。

企業デザイン部門におけるデザインマネジメント

デザイン部門として達成すべき目的を設定、および中長期計画の策定を行い、組織全員が達成目標として共有すること。

組織を構成する全員が必要な情報を共有できる環境を構築すること。

組織の硬直化を防ぐため、関連部門も含め人事の流動性を持つこと。

組織全体のスキルと広範な能力の維持、向上を図るため、計画的な研修を行うこと。

組織の独善性を排除するため、社外の広範囲な知識、能力の導入を図る。

経営トップのデザインマインド向上を図るための施策の実行を図る。

デザイン部門全体として常に意識をしていただきたいのは、デザイン部門として達成すべき目標があいまいところが見受けられることです。目標を設定し、中長期の計画を明確にし、組織全員が共通の達成目標として共有すること。

このあたりがバラバラで、それも個性があっていいですが、それぞれの企業のデザイン部門として目標を明確に設定し、それぞれの力を発揮して目標を達成する。達成目標を共有することが大事で、それが第一歩です。これができていないところが多い。そのためには、組織を構成する全員が必要な情報を共有できる環境を構築すること。

江戸幕府の有名な政策「よらしむべし、知らしむべからず」という言葉があります。これは、帰属させなさい。だけど知らせる必要はない。情報不足の状態にして頼らせた。それが当時の封建社会のやり方だった。

今、情報を隔絶したらよい仕事ができるはずがない。企業の方針、企業が向かっている方向を企業のデザイン組織全員が情報を共有する。マネージャーだけが知っていて他に教えない。これでは絶対にうまくいかない。お互いに共通の目標を設定し、必要な情報を共有する。

忙しくて隣の人が何をしているかわからないという人が圧倒的に多い。それでは企業のデザインレベルは向上しない。大きくなるほど企業のデザイン組織は膨らんでいきます。誰が何をしているかがわからない状態では、決してトータルのデザインパワーが向上するはずがない。うまくいかないことをお互いに共有する。他の部門の人がいい知恵を持っているかもしれない。

総合力を発揮できない環境にしておきながら、

よくならないと愚痴をこぼしているだけでは前には進まない。そういう意味で情報の共有化が大切。

資料を用意して皆さんにわかっていただこうと努力しますが、情報に対して全員に同じ意識を持たせることが、組織としてうまくいっていないと、お話を聞いていると痛感します。

組織の硬直化を防ぐため、関連部門も含め人事の流動性を持つこと。長年同じ仕事をしている人が多いです。それでは個人の能力は向上しない。得手である、専門能力があるというのは思い込みで、他に優れた能力があるかもしれない。機会を与えないと個人の能力はわからない。決まりきった仕事をさせておくのではなく新しい機会を与える、人事を流動化させることによりお互いの能力を高めていく。

自分の部下で、この仕事をさせておけば間違いないという便利な人はいると思いますが、そればかりさせていたのではその人は向上しない。難しいかもしれませんが、個人の能力を引き上げるために新しい仕事をさせることも必要です。何人か部下をお持ちだと思いますが、人事の流動性を持つことが必要です。

ほうっておくと人間の能力は向上しません。皆さん、勉強に来られているわけですが、組織全員のスキルと広範な能力の維持、向上を図るために計画的な研修を行うこと。

研修は面倒です。実行計画を立て、眠い目をこすりながら時間を費やして勉強するのは、教わる側も教える側も大変ですが、研修をしない限り人間の能力は向上しません。皆で集まってお酒を飲むことも必要ですが、勉強会に若い人たちを出していただくことも必要です。または社内に適切な講師を招いて勉強会を行うことも必要でしょう。

人間に対する投資をしていく。企業は工場や新しい設備など投資の対象があります。気がついている企業は実施していますが、人材に対する投資はおろそかになりがちです。人材に対する投資は、何千万も何億もするような設備を買うよりも安いです。時間とほんの少しの費用を使うだけで教育・研修はできるはずです。こういう勉強会も含めて、ぜひ実行していただきたい。

組織の独善性を排除するため、社外の広範囲な知識、能力の導入を図る。自分たちにできることは限られています。必ずしも社外とは限りませんが、違う分野の人、または社内にも有能な人材がいると思います。有能な人材を見つけ出して、知識や情報を得る。あるいは教えていただくことも必要だと思います。

これが難しいですが、経営トップのデザインマネジメント向上を図るための施策の実行を図る。

正木さんは、経営トップが越田さんなので大丈夫だと思いますが、あなたの場合はクライアントの経営トップのデザインマネジメントを向上させることが大切だと思います。デザインの価値を理解している経営トップは、まだ日本では数が少ない。

亡くなったアップルのジョブスにしても、何回かお会いする機会がありましたが、デザインの価値を理解し、有能なデザイナーをうまく使っていく。もちろん彼自身がアイデアを持っていますが、特に欧米の成功している企業のトップはデザインの価値を理解し、それをうまく使っています。

残念ながら、日本の経営関係の大学教育の中でデザインマネジメントを教えているところは一校だけあります。立命館大学は、私も含めて、ソニーの黒木さん、パオスの中西元男さんなど、経営学部においてデザインマネジメントを教える人たちを外部から招聘して講座を開設しています。

そういう点では日本の大学は遅れています。また、経営にとってデザインが大切だと理解している人も少ない。そういう点では、私の仕事もこれから重要で、がんばらなければと思っています。

その機会を捉えて企業のトップに、デザインが経営にとっていかに大切かをわかりやすい言葉で伝えていく。その積み重ねです。社長は理解してくれないと思い込んでいること自体が間違いです。話し方が下手か、機会を持つ努力をしていないことになると思います。

これから皆さんが力を発揮するには、企業トップのデザインに関する関心や理解を深める努力をすることが大切だと思います。これは原理原則です。皆さんの企業に当てはまるかどうかはわかりませんが、それぞれにお考えになっていただいて、勉強会を卒業して経験を積み、１年後に成功事例を聞かせていただきたいと思います。

フォーラムでは、昨年の卒業生の話を聞けるのを楽しみにしています。また、皆さんには前列に座っていただいて、皆さんから質問の口火を切っていただければと思っています。

文責　財団法人大阪デザインセンター

デザインマネジメント研究会［坂下塾］　第３回

情報消費社会のデザインマネジメント

講師：佐藤典司　　立命館大学 経営学部教授
日時：平成 24 年 10 月 25（木）18：30～20：30
場所：大阪産業創造館　会議室

司会：第３回目のデザインマネジメント研究会になりますが、本日は立命館大学の佐藤先生にお越しいただきまして、「情報消費社会のデザインマネジメント」ということでご講義をいただきたいと思います。

先生は、この分野の先駆けで、権威でございますが、この研究会では当初からお世話になっております。今回、著書を改訂されたので塾生の方々にもお渡ししています。この塾のテキストということでお持ち帰りいただいて結構です。

では、早速お願いいたします。

坂下：第１回にもお話ししたように、佐藤先生と私とは深い因縁があります。今も雑談していたのですが、1996 年に年齢的なこともあってシャープの役員を退任して顧問に就任しました。その翌月に立命館大学の長沢先生から、日本では比較的早くからデザインマネジメントを説かれていた先生で、私は初対面でしたが、立命館大学の経営学部の中でデザインマネジメントの講座を持ちたい。

日本の総合大学の中で、しかも経営学部の中でデザインマネジメントの講座を持つのは初めてだったので、先見の明があったと思っています。その後、数年がたって佐藤先生がおみえになり、しっかりとした計画の中でデザインマネジメントを確立してくれました。

美術系やデザイン系の大学の中でデザインマネジメントは必ずしも教えられていない。いつも歯がゆく思いをしていました。当初、将来の経営者の卵にデザインの価値をわかってほしいということで始めたことが、だんだん定着してきたという気がしています。10 年先には、佐藤先生の教え子の中で、デザイン価値を認めてもらえる経営トップが出てきてくれるのではないかと期待しています。

特別講義１
情報価値社会のデザインマネジメント
佐藤 典司 氏　立命館大学 経営学部教授

佐藤：佐藤でございます。忙しいところをありがとうございます。

８月に『モノから情報へ』（経済産業調査会）という本を書き上げました。本日は「情報消費社会のデザインマネジメント」というタイトルをいただいていますが、最近は、この本を含めて情報価値社会という言葉を使っていますので、今日はパワーポイント等も含めてそういう話をさせていただきます。

立命館大学で坂下先生とご一緒していたご縁もあり、武蔵野美術大学で「情報職業論」という情報価値のビジネスの講座を開いていますが、坂下先生は、私の言葉を真正面から受け止めてくれて、いつもお声をかけていただくのをうれしく思っています。

さて、デザインは、経営学の中でも経済学の中でももっと大きな位置を占めなければならないと考えています。格好よくするだけではなく、もっと大きな枠で捉えているのが私のデザインの見方です。

皆さんのお手元にある「モノから情報へ」で、ページを振っていないので恐縮ですが、「はじめに」というところを読ませていただきます。

「モノから情報へ」という社会の価値の仕組みが大変化を起こしていることに気づいている人は少ない。この大変化に比べれば、かつて 18 世紀の産業革命の時代に、人類が経験した農業から工業社会への変化は、むしろささやかなものであった。なぜなら、産業革命による変化が、例えば小麦の生産から綿織物工業への変化だったとすれば、それは口に入れられるものかどうかの違いにすぎず、同じものの生産消費であることに変わりはないからだ。しかし、20 世紀から 21 世紀の変わり目に起こった情報価値革命は、これまでとは価値の本質が 180 度異なる。モノの価値社会から情報の価値社会へという、まさに価値大転換とも呼ぶべき変化である。

私たちがつくっているもの、消費しているものの価値が、もちろんモノはないといけませんが、情報価値の力に私たちの思考は左右され、その中でデザインは存在している。そういう社会になってきていると思うのです。

続いて、「はじめに」の２ページ目の、終わりから４行目を読ませていただきます。

今、時代の先頭に立っているのは、手先の器用な人ではなく、体が頑丈な人でもない。いわゆるよく働く人でもない。知識や情報の組み合わせから生まれる価値をうまくビジネスにつなげている人である。

今日はモノから情報へという話をしますが、モノがなくなるのではなく、モノの上に乗っかっている情報の価値が重要な部分を占め始めているという前提です。さきほど、少し時間があったので新しくなった阪急に行きましたが、驚きました。『日経デザイン』や『デザインの美学』などを見ると、コンセプチュアルなデザインや最先端のデザインがもてはやされていますが、阪急の空間を見ると、もはやデザインは当たり前で、デザインされてないものはない、といった感じです。

その中で、他よりもわずかに優れた付加価値を付けたところが人気を集めている。つまり、ただただデザインをすればいいという悠長な時代ではなく、総合力の戦いの中でわずかに先に出たところが勝っている。そういう感じを受けました。

また、膨大な情報が氾濫している中で、デザイン自体が飲み込まれつつあるような気もしています。デザイン雑誌なども、その存在が目立たなくなっているような気がここ数年しています。

さて、モノから情報へという話の続きをしたいと思います。私に言わせれば、まさに社会は情報価値であふれていて、デザインものその一つと言えます。では、情報価値とはどういうことか。例えば、今、私の手もとに、純粋リンゴというペッ

トボトル入りの飲み物があります。ペットボトルは、液体を入れるものに違いないですが、例えばキャップを開けると、口を傷つけないように飲み口が丸くなっていたり、圧力に対して強かったり、持ちやすかったり、そういった実用的な機能がデザインがまず存在します。

一方、純粋リンゴというラベルは情報です。ペットボトルと一体になっていて、いかにもおいしそうに見せている。けれど、良く考えれば、ラベルがなくても中身は変わらない。また、ラベルが紫であっても黒であっても、中身は同じです。ところが、もし真っ黒のラベルが張られていたら買う人はいない。つまり、握りやすい、軽いなど、ペットボトルには実用機能的な価値もありますが、さらに重要なものとして、そこからは、情報の価値が発信されているのです。

これは私の腕時計ですが、皆さんの時計も同じ時間を指していると思います。時計について言えば、日本標準時は一つなので１種類でもいいわけです。例えば、軍隊の靴のように、サイズが違うだけであとはどれも同じでもいいわけです。ところが、セイコーさんだけでも何千種類もつくっています。

こうして、モノに見えているものでも、私から言わせると、情報の価値を発信していて、それでモノが売れているという感じを持っているのです。

写真のプラダの文字とたまたま止まっていたベンツ。これは同じ価値のような気がします。プラダのロゴはいわゆる情報ですがと、それと、美しいシルバーメタルのデザインのベンツ。当然、フロントにはベンツのマークがついている。ベンツの乗りやすさ、機能性、燃費など、それらを取り除いても、優れたデザイン性など、ベンツの持つ情報の価値によって、それが買う人の大きなポイントになっているはずです。もし、ベンツのマークを外したら、買わない人がたくさん出てくるかもしれない。

また、こちらのショーウィンドウの自転車も、自転車はモノですが、こういう感じで見ると、われわれが受けるものとしては、まさに情報の価値になってきている。

これは iPhone５です。写真まで撮れて、便利で多機能です。もしも、何十年後かにデザイン史が書かれたとしたら、21 世紀前半の最高のデザインアイコンとして残るような気がしています。

これはフェイスブックの画像ですが、学生に勧められて使っています。大きな声で言えませんが、１週間に１回、会議中に触る程度です。

この４月から、マザーレイクというサイト（http://shiga-motherlake.jp）を自分でつくりました。滋賀県の情報を発信するサイトですが、宣伝費もないので自分の口で伝えるしかないのですが、もしフェイスブックがなければ、このマザーレイクの存在を知る人は今より少なかったと思います。このマザーレイクサイトは１週間に１回コンテンツを変えます。フェイスブックに書くと、お世辞かもしれませんが「いいね！」が返ってきて、今回のコンテンツは面白かったなどと、教えてくれます。

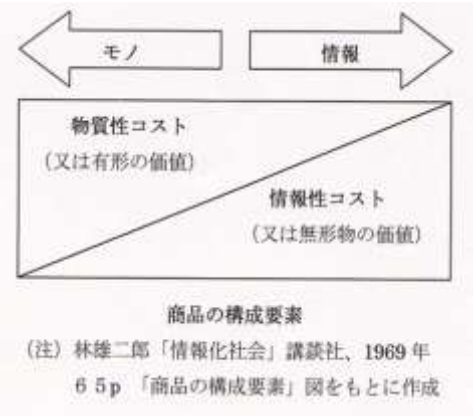
つまり、マザーレイクというメディアを持っていると同時に、フェイスブックという宣伝ツールも持っていることになります。かつてなら、雑誌社と電通が合わさったようなことを、今日では、

私のみならず、学生レベルでやれるということです。すごいことです。

それを考えると、情報の価値があふれているどころではなく、一日中フェイスブックを見ている人は、良くも悪くも情報消費に費やしていることになります。大切なことは、そういう中で、私たちはデザインの存在を語らなければならないということです。

では、フェイスブックとデザインのどこが同じなのかという感じがするかもしれませんが、私に言わせれば、両方とも情報という同じ種類の価値であり、同じ原理でビジネスが発展しているのです。どちらも、われわれの視覚を通して精神的に左右する、神経的な刺激を受けているだけなのです。

これは、1969 年に、当時、東京工業大学にいらっしゃった林雄二郎先生がお書きになった『情報化社会』（講談社現代新書）という著書に載っている図です。



商品の構成要素

（注）林雄二郎「情報化社会」講談社、1969 年
６５p 「商品の構成要素」図をもとに作成

林先生はコスト論で価値論を展開している方で、時計でも何でも、あらゆる商品は、必ず物質性コストと情報性コストがかかっている。例えば、原材料やエネルギーなどは、代表的な物質性コストです。ところが車はどうなのか。例えばゴムや鉄、非鉄金属など、物質性コストもありますが、情報性コストもあるだろう、と。

その情報性コストのひとつが、デザイン費です。あるいは、広告費用やマーケティング費用、今でいえば、ブランドを確立するための費用などもそうかもしれません。例えば、フロント部分に付いているブランドマークでベンツを買っている人にとっては、主として情報価値でベンツを買っているということになります。

また、ファッションでいうと、この服は破れにくいから買うという人はいなくて、ブランドやデザイン、デザイナー、それが売られているデパートなど、そういうものに左右されて買っています。図の右の方に進んで、さらに情報性が高くなると、ネット画面やテレビ、ゲーム、新聞、雑誌などがあります。この雑誌は、紙質が良いから買っているという人はいなくて、ほとんど中身の情報内容によって買っているはずです。情報コストが 100%に近くなる世界です。

まさに驚くべき指摘ですが、林先生は 1969 年に、時代を経るにつれて、こうした商品の情報性は、必ずどんどん高くなると言われています。私は、10 年ほど前に、この記述を図書館で見つけて驚愕しました。たしかに 2000 年ごろから、経済社会の情報度のスピードは猛烈な勢いで速まっている。そして、その中にデザインも組み込まれていて、デザインの存在が情報価値にまぎれてしまって、薄れて来ていると感じているのです。

これは外から見えるヘアーサロンの画像です。サービス業でも今は外から見えるのは普通で、最近では外から見える料理教室もあります。ある地方都市に行ったとき驚いたのは、道路に面した建物にガラス張りのピアノ教室があって、そこでピアノのレッスンを受けていました。ピアノを練習しているところを人に見てもらいたいという気持ちは、なんとなくわかりますね。

こうしたドラッグストアもたくさん登場し、化

粧品からステーショナリーまで、まさにデザインにあふれています。男性用でも、高級なものからトラディショナルなものまでデザインにあふれている。そして、コンビニに行くと種々のパッケージデザインがある。そういう意味からいえば、ネット的な情報もあふれているけれど、デザインもあふれているという感じがします。

さて、情報は差異から生まれます。これが、私がデザインを論じるときの大前提になっています。「モノから情報へ」の 64 ページを見てください。そこで、「同じ社員は二人いらない」という話を書いています。坂下先生と一緒の頃、立命大で教えていただいていた、ソニーの黒木靖夫先生がある本に書かれていたものです。

40 年前、ソニーのある部長が会社を辞める決意をした。その理由は、自分の考えとソニーのトップの考えが違うように思えるというものだった。それを聞きつけた盛田は、その部長を呼んで、こう話をした。君と私が同じ考えならどちらか一人いればいい。君が私にとって必要なのは、君が私と違った考えを持っていることだ。

ここで、語られていることは、同じ社員は二人いらないということです。これは、人間の発揮する能力が物理的な力から情報に変化したことを意味しています。つまり、物理的なものであれば、二人いたほうが、机の上の書類は早く片付きます。ところがアイデアを出すときは同じ人は二人いらない。

入社試験のときに必ず聞かれることは、あなたの個性は何かということです。これが情報の第一原理です。違ったものでなければ意味がない。どんなに立派なことを言う社員でも、オウム返しに誰かが言ったことを繰り返すだけならいらない。

例えば、ここにいらっしゃる木村さんは、この私の本を 10 冊も絶対に買わないと思います。同じ本は 2 冊もいらないのです。差異だからです。漬物でも漬けていて、石がないから 10 冊の本を重石にする。これはモノなので意味があります。

デザインも同じです。デザインのコピーは法的にも問題がありますが、法律がなくても、そんなことばかりをしている会社は市場から撤退しなければならないのです。ブランドができないからです。

同じく「モノから情報へ」の本の 62 ページ、ガストンシェサックの悩みという話があります。

フランスの素朴派の画家で、ガストンシェサックという画家がいた。彼の絵はピカソの絵に大変似たものだったらしい。あるときシェサックが個店を開き、そのときのことを振り返って次のように語った。

私の展覧会のとき、ある人々は、作家の個性などどこにもない。これは完全にピカソだと言った。だが、それならなぜ、その値段の安いピカソに人々が殺到しなかったのか。私は不思議ではない。

ピカソそっくりなのに、なぜ安い私の絵を買わないのか。アートは情報の純粋形ですから、二人いらないということです。

情報があふれる中でわれわれは、微小な差異を探し当てて、そこで勝負をしなければならない、

かなり困難な状況の中にあるということです。そういう意味で、例えば商品を購入する際に頼りにしているのは何でしょうか。偶然ですが、今回、それを実体験しました。

この本は８月 20 日に出版しました。１週間後に出版社に行くと、アマゾンの情報部門で１位になったと知らされました。出版元とは、付き合いが深いので、そこから出しましたが、この版元では、いまだかつて白書類を除いてそんなことはなかった。１位というのは信じられないというお話でした。

私も信じられないので、帰りの新幹線の中で、グーグルを使って「モノから情報へ・佐藤典司」で検索してみました。理由がわかりました。マーケティングの世界のブログで大変、人気のある方が、彼のブログに書いてくれたことで一気に跳ね上がり、アマゾンに注文が殺到したのが原因だとわかりました。

今まで、経済誌に書評を書いてもらったことはありますが、今は完全にネット社会だということを実感しました。影響力のある人がネットに書いてくれれば、雑誌の書評どころの話ではない。そして、さらに驚いたのは、３日後にはほとんど効果がなくなりました。ネットはまさに瞬間風速効果なのです。

デザインに関係することでさらにいうと、情報の価値は組み合わせから生まれます。

例えば、この本の装丁ですが、京都工芸繊維大学出身で、学生の頃から私のところに出入りしていて、今は、電通にいるあるクリエイターにデザインしてもらいました。

元案として、二、三案上がってきた中でこれが一番よかったのですが、あまり本らしくない装丁です。普通はタイトルを大きく書きます。最初は変に思ったのですが、彼のデザインは不思議で、見ているとなじんできます。

彼に、なぜこんなデザインにしたのと尋ねると、本にはあまりブルーのものがないそうです。そして、今デザイン的にトレンディだと思うのは、ブルーとグレーの組み合わせだから、こんなデザインにしたとのことでした。

坂下：ブルーとグレーはめずらしい組み合わせ。

佐藤：これが組み合わせということです。ブルーにも意味がありますが、グレーと組み合わせたときに効果を発揮する。これが情報価値の特徴です。組み合わせが情報の価値の原点で、情報はもともと差異から生じるので、組み合わせで価値ができていく。実は、こうした点は、これまで私たちがモノをつくっていたときの価値のつくり方とまったく違うのです。

例えば、友だちが来るので部屋の模様替えをしたい。そうはいってもニトリに行く時間はない。ところが、部屋にあるものを体裁よく配置し直すと部屋のイメージが変わります。そこには物質やエネルギーはそんなにかかっていない。つまり、組み合わせで新しい価値が生まれたのです。

「モノから情報へ」の 2 ページに書いていますが、それをうまくやっているのが、現代のアメリ

カの情報産業です。

グーグルもそうです。グーグルが今までのメディアと決定的に違うのは、一切とは言いませんが、彼ら自身で情報をつくっていない。テレビ局や新聞、雑誌など、われわれが慣れ親しんできた価値のつくり方とはまったく違う。一定のアルゴリズムで順番を決めて、情報を並べ替えただけです。それによりアメリカの５大ネットワークよりも多い広告費がグーグルに入ります。

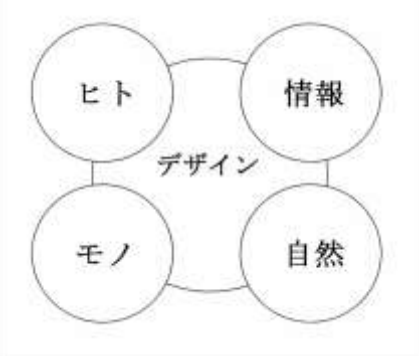
フェイスブックもそうです。われわれが勝手に毎日原稿を書いている。何を食べたのか、
どこに行ったのか、それを彼らが、編集して並べ替えてつないでいるだけです。ユーチューブも同様で、自らつくるのではなく人気のある順に紹介しているだけです。私たちはものづくりのスタンスに慣れてきていますが、デザインも含めて違う方向に進んでいるのではないか、これが私の問題提起なのです。

私のマザーレイクサイトでは、例えば、伝統工芸の漆を使って職人さんと共同して商品をつくって販売しています。商品の価格は一つが２～３万円です。伝統工芸はなぜ高いか。素晴らしいから高いということもありますが、労働時間の長さがその大きな原因です。

これを大津にあるホテルで売っていただきました。最初の売り場は、隣で 100 円か 200 円の商品が売られていて、われわれがつくった商品は数万円、一方は 100 円か 200 円です。

そういう状況を見たときに、ものづくりは流通までやらないと絶対にダメだと思いました。そこで京都の夷川通りの家具屋さんを回り、自分で家具を買ってきて陳列し直しました。

つまり、何といっしょに売り場に並べられるかという組み合わせで、こちらの価値まで変わるのです。こうしたことは、デザイナーがいつもやっていることでもあります。私は、デザインの機能は、人・モノ・自然などの間の互いの関係やコミュニケーションをより円滑に、より好ましくする。扱いやすい、心地よい、楽しい、ステキ、ネガティブにいうと傷つけない、そういうものにすることではないかと考えています。例えば、世の中の森羅万象を、４つに分けると、人、モノ、情報、自然に分けられます。



この腕時計のバンドは黒でも白でもいいですが、私と時計の関係をよりよいものにしています。物理的に持ちやすいということもありますが、いずれにしても、情報の価値は、こうして組み合わせから生まれます。

最後に、情報価値社会のデザインについてお話ししたいと思います。情報が氾濫し、ある意味ではデザインも氾濫しています。どうすればいいのかという感じがあって、答えは数限りなくあると思いますが、３つご紹介させていただきます。

まず、一層の差異化の手段としてのデザインということですが、デザイン価値の主要な部分が情報価値だとすれば、原理的に差異がなければならないので、その競争がとめどなく増えていくだろうし、先鋭化していくだろうという感じを持っています。

アッシュコンセプトという面白いデザインをつくるところがあります。そこの名児耶秀美さんが言っているのは、商品からメッセージがなくなる

と、すべてダイソーになる。つまり、100 円ショップの商品です。よく言い当てているという感じがします。

何とかしてメッセージを出す。コミュニケーションをする。それをしないと価格競争、しかも底辺の価格競争になっていく。それを避けるためには、当たり前のことですが、高水準のデザインが要求されます。

写真の上側は、デザイナーの島村卓実さんがスギの間伐材でつくったバッグです。島村さんに聞いて驚きましたが、布の部分と木の接合部分はミシンで縫ってあるそうです。ふつうの針では折れてしまうので、ミシンから特注したそうです。

私はこのバックは、色がいいですね、という話をしました。島村さんご本人も、気をつけているのは色だということです。木とオレンジの組み合わせがよくて、他の色だと違うバッグが出来上がったような気がします。

下側は傘です。京都の和傘の老舗と島村さんが一緒につくっています。この傘は、バネは使っていなくて竹のしなりで開くそうです。留めているフックを外すと竹のしなりで開くという面白い商品です。これも高水準のデザイン商品の一例です。

マザーレイクサイトのゲストに、デザインフィルの社長さんの会田一郎さんにもゲストで来ていただきました。デザインフィルにはミドリというブランドがあって、若い女性はほとんど知っています。彼女たちにとって、デザインフィルはあこがれの会社で、素敵なステーショナリーをつくっています。右の写真は、かわいい小鳥の形の修正液です。

会田さんに６、７年前に会ったときは、下町にある会社で、建物の玄関脇にトラックが止まっていて、玄関と倉庫と車庫が一緒みたいなところでしたが、玄関を入ると「わが社はデザインを中心価値として発展を図る会社です」という大きな額が飾られていて、すばらしい会社だと思いました。それが今は、女子大生のあこがれのデザイン会社になって、恵比寿の一等地にある高層ビルのワンフロアが会社になっています。

左の写真はトラベラーズノートといって、価格は三千数百円、見てわかるようにそんなに高級感

のあるものではありません。外側のカバーはタイでつくられていて、留めるのもゴムバンドです。ところが、こうしたラフなデザインが受けて、6年間で23万冊が売れたそうです。ノートの部分を入れ替えも入れると、おそらくデザインフィルの売上の中の大きな柱になっているでしょう。山本さんは使っていますか。

山本：これは使っていませんが、ここのノートは使っています。紙質を変えたりしていて種類が多く、名前は忘れましたが、アフリカを感じさせる名前がついています。そういう部分が好きです。

佐藤：デザインフィルはとても雰囲気のいい会社です。トラベラーズノートは、当時30代の社員が考えたらしいのですが、最初、社長の会田さんは、あまり売れないだろうと思ったそうです。それが、大ヒットして、今はトラベラーズノートだけのショップもあります。

これは、「ＨＥＡＲＴ」といって、ペットボトルをリユースするときのキャップです。これは名児耶秀美さんのところの製品ですが、なぜご紹介しているかというと、彼が１回生のときの私のホームルームクラスにいた子で、経営学部から日産のデザイン室に入り、今は辞めて独立してこういうものをつくっています。

これは深澤さんがデザインしたプラスマイナスゼロの１枚焼きのトースターです。１枚しか焼けないのですが、なぜ１枚か、山本さん、ご存じですか。

２枚のほうがいいのに、なぜ１枚か。深澤さんだからかもしれませんが、彼に言わせると、１枚だと朝起きたときに夫婦でどちらが先に焼くかということで、ある種、夫婦の確認ができる。そんな夫婦は少ないと思いますが、ある種、モノと自分との関係を深くするものがいるのではないか。そういう要素がデザインに求められているのではないか。

坂下：彼に聞くと、間（ま）がつくれるという言い方をしていました。待っている間にコミュニケーションが生まれる。そういうことを彼は言っていました。

佐藤：なるほど、そういうこともあるのですね。どちらのパンを焼くかがスタートで、そこでコミュニケーションをする。これが今一番大きいと思います。そういう意味で、ある種、独特の世界観をつくるのも、今日的なデザインの役割ではないかとも感じます。

今年の夏、吉祥寺の武蔵美大のサテライト校舎で教えていたときのことですが、あるデパートの裏側にスターバックスがあったのですが、講義開始の時間調整のためにそこでお茶を飲んでいたときにふと思ったのです。もしスターバックスがなかったら、私たちは都会の町中で、こんなにゆったりとした時間を過ごせただろうか、そういう気がして、スターバックスのやっていることは、とてもステキなビジネスだと思いました。

例えば、今でもあると思いますが、大阪では地下に喫茶店があって、ヒゲをはやしたマスターがいて、暗いところでコーヒーを飲む。そういうイメージがあります。他にファストフード的なコー

ヒーショップもいくつかありますが、スターバックスは少し違っている。
ただ、最近のマークデザインだけは、どうでしょう、ちょっと・・・。

坂下：インパクト弱くなりました。

佐藤：確かに。昔はけっこうリアルなマークだったのですね。３本のシッポがある人魚のマークですが､1987 年まではリアルなマークを使っていて、92 年からが、私たちが良く知っている黒い部分のあるマークです。

1987 年	1992 年	2011 年

坂下：色と感じがハイネケンのビールのマーク。

佐藤：これはコーヒー色ではない。

坂下：違います。

佐藤：そこがすごくて、ビールでも緑はめずらしい気がしますが、コーヒーでは考えつきにくい色彩ですね。

坂下：清潔感があります。

佐藤：大貫卓也さんに言わせると、スターバックスがマークを緑にした時点で、他のコーヒーショップを圧倒して、その時点で勝負があった、ということらしいです。黒と緑で統一されていて、よく考えてられています。くつろぎの空間の中で、黒と緑でうまく演出しています。例えば、禁煙のマークでも、普通は白地に赤色のデザインプレートで禁煙と書いています。実に乱雑なことを高級ホテルなどでもやると思いますが、スターバックスは絶対にそんなことはしない。空間もふくめて、世界観の演出がたいへんうまいと感じます。

これは、今、一緒に仕事をしている植原亮輔さんと渡邊良重さんの作品です。ホテルバタフライ（HOTEL BUTTERFLY）という彼らの創った架空の世界です。実際には存在しないホテルで、ネット情報の中でしか存在しない。

植原さんに、あなたのデザインの特徴は何ですかと質問したら、彼は、中間的なものをつくるのが僕の特徴かな、と答えました。これは、普通はビニールのようにペタンコですが、水を入れると花瓶になる彼らのヒット作品ですが、立体なのか、二次元なのか、よくわからないものをつくっている。

ホテルバタフライもそうです。架空のホテルをつくり、そこのグッズをつくって売っている。これはカレンダー、これは本にはさむ栞（しおり）みたいなものです。これはきわめつけですが、ホテルによくある「掃除しないでください、まだ寝ています」というドアノブにかけるプレートですね。これを女の子が買って自分の部屋にかけておく。そういう世界です。彼らも世界観をつくるのが大変うまいです。

時間ということで、私の話はこれくらいにして後につなげたいと思います。どうもありがとうございました。

坂下：ありがとうございます。あと１時間ほどありますので、皆さんからご意見や質問を受けたいと思います。

塾生：何を聞けばいいのかがわからない。お話しを聞く前に最初のところを読んで超感激しました。お話はよくわかりますが、何を質問すればよいか、よくわかっていません。

佐藤：情報価値の話は、最初聞くと、雲をつかむような話だと自分でも思います。キツネにつままれたような感じがするでしょうね。

塾生：直接デザインマネジメントに関係のない話になるかもしれないので申し訳ないですが、ユーチューブやフェイスブックの話が出て、ビジネスのモデルとしては、言われているのはわかりますが、価値、お金に換えるときの話になるのかもしれませんが、結局、面白いことをしていてもお金がどこで発生しているかというとほとんど広告収入というか、その部分ばかりです。それをしないとお金にならないのかといつも思います。

佐藤：彼らのやっていることは、根本から違う仕組みの世界で生きている。お金の仕組みを考える以前に、なぜそうなったかという話をします。

情報は交換が不要です。エクスチェンジ、交換が不要なのです。例えば、私の腕時計では、今７時半です。私は皆さんと、今、７時半という情報を共有わけですが、交換はゼロです。誰にお金を払ったわけでもない。皆さんと私の時計を交換したわけでもない。これが情報の原理です。

ところが、これをここに置いて私がトイレに立って、木村さんがこれを持ち帰ると、モノなので交換してもらわないと困ります。私がお金をもらうか、木村さんの時計をもらうかです。お金が交換の対象となるのは、物々交換は大変なので、そこにお金を介在させるのです。物々交換なら、私が木村さんの時計を気に入らないと交換は成立しない。その代わりにお金をもらって、私はそのお金で自分の好きなものを買います。

また、交換したものの数字を把握するためにもお金は便利で、それをすべて換算したものがＧＤＰです。ところが情報は交換が不要なので、ＧＤＰに換算されていない。例えばユーチューブをお金に換算するとすごいです。若者が毎日５時間ユーチューブを見ていて、１時間見ると 3,000 円払う、そんなことをひと月もしていたらたいへんな金額になります。つまり、われわれはお金に換算されない莫大な効用を享受しているのです。

今日オープンした阪急に行きましたが、私は何も買っていません。化粧品と雑貨、アクセサリー売り場しか見ていませんが、いろんなデザインに囲まれているので、私にとっては楽しかった。しかし、見るだけなら交換は不要なので、数字にあらわれる経済効果はゼロです。

例えば、日本で一番住みやすい県は福井県や富山県だと言いますが、転勤しようとは思わない。なぜなら、大阪や京都、東京とは情報の価値量が

違うからです。大都会の情報価値をお金に換算すると、田舎と比べれば、でたらめな数値の差があるはずです。それをチェックしないで単純に家の広さがどうだということなどで魅力を決めているから、実感とぜんぜん違う結果が出てしまうのです。

ところがビジネスではやっかいなことが起こります。情報は交換が不要なので、どこでお金を儲けて良いかが難しいのです。例えばこのペットボトルに入っているリンゴジュースを５円で買いました。これはおかしい。リンゴジュース代もあり、キャップ代もあり、運送費も広告費もあり、それらを入れると、誰が考えても５円では無理だと納得します。

つまり、交換の最低限のコストが成立してお金を取れます。ところが、佐藤デザイン事務所がリンゴジュースのラベルをデザインしたら、いくら払えばよいかわからない。情報なのでコストはゼロです。自分のパソコンでデザインして 30 万円を要求すると、その根拠は何ですかということになる。

情報の交換は不要です。コストはゼロです。だからこそ、ビジネスが難しい。今までのビジネスは、コスト＋利潤＝定価ということになりますが、それがない。だからデザインマネジメントは大変です。こうしてさかのぼると、自分たちのビジネスがいかに難しいかがよくわかる。

そこで何が重要かというと、本にも書いていますが、交換が成立しないから、どこで価格づけがなされるかというと、佐藤デザイン事務所が以前に行った仕事で、今の仕事の価格がつきます。佐藤デザイン事務所に任せると、ラベルがよかったのでよく売れた。そのときは 20 万円を払いましたが、次は 30 万円払っても良いとなる。

そのときの交換ではない。前の実績に準拠して取引価格がついていく。間違いなく、そういうビジネスを皆さんはしています。例えば、美大を出たばかりのデザイナーが、デザイン料として 30 万円くださいと言っても成立しない。学生時代に、どこかで立派な賞でも取ったのですかという話になります。

坂下：第１回のときに近代デザインの発祥ということでスライドを見せました。結局、ウイリアム・モリス以来、デザイナーの職業はモノのデザインで、モノのデザインをすることによって価値を見いだしてきましたが、ある段階からそれがガラガラと崩れつつある。情報価値を認めてもらえない状況の中で、これからデザイナーの仕事は難しくなる。

前にも話したと思いますが、1980 年、シャープのデザイン部門の代表になって少したったころに、オイルショックでモノが売れない。今もシャープは大変ですが、当時もモノが売れない。シンプルな機能の製品を安価で市場に出しましたが、それでも売れない。あるときに材料費を減らし実用機能一点張りの掃除機を出すとよく売れました。

入社して３年の若い女性のデザイナーがいました。今まで掃除機は、雑誌を何冊吸い上げるなど、パワフルなところを出した売り方をしていた。それに対して彼女は、１日のうち掃除機を使う時間は 30 分か長くても１時間で、置かれていることが圧倒的に多い。しまえるスペースがないので家の中に転がっている。使わないときでも、きれいでかわいいデザインにしたい。それが彼女の思い入れでした。

ずいぶん抵抗がありましたが、会議で通して売ることになり、市場に出すと売れに売れました。売れた最大の理由は、営業が驚いて連絡してきましたが、かわいらしいからです。かわいいことがデザインの価値になると、そのときに初めて気がついた。

第二次オイルショックの後なので 1970 年代の

後半です。それからデザインと情報価値に気がついて、先生のようにうまく体系づけられていなかったのですが、デザインは機能価値だけではない。情緒価値や感性価値が価値として認められる時代。

今から考えると情報価値です。かわいらしさがどれだけ必要か。機能とは関係ない。ところがデザイナー教育、あるいはデザイン教育は、今までそんな教育は受けていないわけです。いかに美しい形か。モノにかかわるデザインをわれわれは勉強してきた。

今もそれは変わっていない。先生のように情報とデザインの関係を明確に話してくれる方はまだまだ少ない。そういう点で、これからもっとがんばらなければという気がします。それを理解してもらえないのが現状です。

佐藤：今のお話でいうと、その掃除機のデザインは、まさにそれを使っていないときのデザインで売れたのであって、その意味では、実用機能とは隔絶しているわけです。

坂下：一方、テレビやオーディオは逆で、昔はテレビの画面よりも消えた後、家具的なデザイン、居間にテレビがドンとある。当時は白黒なので、テレビから出てくる情報は面白くない。ところが液晶テレビは画面だけです。周りは何もない。要は、液晶テレビに映し出される画面を価値として認めて買っているわけです。周りの形はどうでもいい。

シャープが一時、大成功した喜多さんのデザインは脚が特徴でしたが、だんだん煩わしい脚なんていらない。ひところの評価が急に下がりだした。画面さえあればいい。モノの価値がそういう時代だった。環境やユーザーの価値観が変化したことで変わってきた。

佐藤：それと同じで、スマートフォンでいえば、携帯電話のデザインも、とうとうフラットな画面だけになりました。だから、スマートフォンが出たときに大変なことになったと思いました。ガラ系のときは様々な形をしていたので、自分のものと他人のものとの区別がつきましたが、これからみんなどうするのだろうかと思いましたが、見事にカバーを変えている。消費者ってすごいと思いました。

塾生：実は７年前に、デザインマネジメント研究会に所属させてもらった時期があって、その当時、50 年後にブランドがなくなるという研究者が出てきました。販売店に聞くと、もっと早いペースでブランドがなくなるという話があります。

先生の話を聞くと、情報というところにもともとはブランドが入って、つじつまの合うコピーがあるが、ブランドにハマらない情報の扱い方もある。

50 年後なので、私が現役のときにブランドが残ってくれたらいいと思っていますが、ブランドデザインをさせてもらい、今は製品の安心・安全に着手しています。

ペットボトルの安心・安全はすぐに崩壊します。実はラベルを取ると何が入っているのかわからないので誰も飲まない。ラベルで守られています。これが情報だということはよくわかります。

情報とブランドの違いというと、われわれはデザイナーとしてブランドをつくっていますが、今度ブランドが情報になってくる。ここで秘め事を話すと、その情報は秘め事ではなく一般になるので価値はなくなる。伝えられて価値が伝染していく。

ネットの中では、情報が書かれて読まれると価値がなくなる。そういう世界があって、ブランドはつかめませんが、ブランドの価値があって、ブ

ランドをつくろうと思ってやってきた。皆で情報をつくって共有し合い、それを価値にして高めていくという動きがあった場合、ブランドと情報の違いはどう考えますか。

佐藤：情報は相対価値です。人によって価値が違う。例えば、そこのホワイトボードの横に「この事業は競輪の支援を受けて開催いたします」と書いてあります。誰が見ても読めます。ところが、ここにアフリカの人が入ってきても、これは読めない。これが情報の性格です。相対価値です。人によって変わってくる。情報は、文化や教育などのルール決めがあって、はじめて絶対価値化されるのです。

例えば、みなさんも、初めてパソコンに向かったときは怖かったと思います。バックスペースキーを押したら、文字が突然消えてしまった。こんなことが起こるのは、情報が相対価値だからです。自分でパソコンのルールを学んで、エンターキーを押すとこうなるというルールを知って初めて、情報の価値は絶対価値化するのです。

同じことが、企業にとっても起こるのです。自分の会社の情報の価値を発信するときに絶対価値化したい。どのメーカーのシャツでも変わらない。それでは困るのです。Gのマークがついているから買う。LとVがついているから買う。そうやって絶対価値化したいわけです。これが、企業や商品のブランド化というものなのです。

ブランドと情報の関係はそういうことです。ブランドという形で絶対価値化しようとしている。50 年後にブランドがなくなるという話は面白いと思いますので、また、そのときの議論を詳しく教えてください。

塾生：そんなことを言いながら、その議論に行かなかったところが面白い展開で、結局、何だったのか。

塾生：田中一光さんが好きですが、無印良品でつくっているのは定番です。電車に乗ったときに隣に同じ帽子と同じシャツの人がいたら、絶対に先に一人が降ります。唯一同じものを身につけていても許せるのは何かと突き詰めるとジーンズでした。ジーンズは定番で、誰がどこで買っても大丈夫というものを商品構成していったのが無印です。だから無印を使っていても違和感がない。ユニクロは両方が混じっているので、確かに難しい。

佐藤：無印はまだトーンが低いので助かっていますね。あまり、商品同士がぶつからないデザインになっていると思います。

坂下：主張がない。

佐藤：でも、ここに大きく MUJI と書いてあったらアウトです。

塾生：逆に嫌がられる。

坂下：アップルにしてもナイキにしても、ロゴマークに象徴されるようなブランドは依然として強いです。そのあたりが今後どうなっていくか。

佐藤：例えば、田舎に行って、トラクターに乗っているおじさんがナイキのウェアやシューズを履いているのを見ると何か変です。商品が普及拡大すると、そういうつらさが出てきます。だから、ルイ・ヴィトンが最も気をつけているのは普及過多、売れすぎることです。その意味もあって、高額にして、一等地の路面店や高級デパートで売ります。スーパーでは売らない。東京の青山や原宿、銀座まで行かないと買えないようになっている。

地方のデパートでも、良いデパートでないと置かせない。完全に価格と流通で、普及を制限しています。

塾生：私の仕事は販促です。モノに対してのデザインという話でしたが、販促は情報です。今後、デザインとして販促はどうなっていくのか。

私がメインにしているのはチラシのデザインです。チラシのデザインということで先方とやり取りしていますが、情報の価値に対して必要がなくなってきているような感じがします。そのあたりで今後デザインはどうなっていくのか。

それに対して対価をもらっていますが、プレゼンをしても、それが売れるかというと、先ほどの話ではないですが、実際にお金に換算したときに見えにくい仕事です。デザインの底辺といった部分で、情報が氾濫しているときにツールというところの価値はどうなっていくのか。

佐藤：価格だけを伝えるということもありますが、コミュニケーションを見ていると、これだけ情報氾濫が起こってくると、さらに深いコミュニケーションが必要になってくると思います。

亡くなった吉本隆明さんが、あるテレビの追悼番組で言っていたことですが、コミュニケーションには指示表出と自己表出の二つの機能がある。野原を歩いていて「あれはスミレの花だよ」というのは指示表出で、「この花はきれい！」と感嘆するのが自己表出です。

だから、広告でも、文学的なものと、「このペットボトルのジュースはおいしいよ」みたいな二つの伝え方がある。たんに価格やジュースの味を提示するのは指示表出で、ある種の世界観をつくりあげるのは自己表出になる。

価格.com を見始めたときに、企業がしなければいけないのは、自社の価値を保ち続けるデザインとコミュニケーションワークだと思いました。そうでなければ、たんに体力のあるところが勝って終わりということになるのです。こうした点が、デザイナーやコミュニケーションをする人が、今、一番気をつけなければならないところかと思います。つまり、デザインで自己表出機能がどこまで伝えられるかです。

例えば折り込みチラシと新聞の15段広告をつくるときは、クリエイターの気合の入れ方が違います。一方は 1,000 万部の部数、折り込みだと何千枚か何百枚ということですから、「チラシはあのデザイナーにやらせておけ」みたいなことがあるわけです。でも、実際にコミュニケーションするときは一対一です。新聞を開いてチラシを見るか、15 段広告を見るか、見る方からみれば常に一対一なのです。これはテレビなども含めてですが、コミュニケーションは必ず一対一で勝負しているのです。百本単位のＤＶＤパッケージをつくろうと、ＴＶコマーシャルをつくろうと、最終的には同じなのです。そう心がけるようにと、よく広告の作り手に言います。

グラフィックデザイナーの副田高行さんは、美大には行かずに小さな代理店での広告制作から入りましたが、今は、グラフィックデザイナーとして最上位に位置する人です。彼が若いころにつくった三和シャッターの広告があります。これは業界誌の広告なので、見るのは業界の人だけでほとんどの人は見ないと言ってよい。この広告は、彼のレビュー作とも言ってよい作品ですが、まさに驚愕するような広告をつくっています。

１枚のシャッターを真正面から撮って、それをハイヒールを履いた女の子が開けている。シャッターから足だけが出ていて、このシャッターは、ハイヒールをはいた女の子でも上げられるというコピーです。シャッターを正面から撮っていて一見、シャッターだとはわかりにくい。でも、シャ

ッターの一部が少し光っていて、それでシャッターだとわかるような写真の撮り方をしています。実にディテールまでこだわっているのです。

そうして副田さんは世に出ていくのですが、一見、専門誌のような弱小メディアの制作にあたっても、最高水準のものを提供している。こういう時代だからこそ、クリエイターたちにとっても、副田さんのような姿勢が重要視されるような気がしています。

私が今、携わっているマザーレイクのサイト（http://shiga-motherlake.jp）で心がけているのもそれです。よい写真と優れた文章、ほぼ私が一人でつくっているので大変なことになっていますが、そういうサイトをつくって実験的にやっています。

塾生：企業は、スタンダードに乗っかるための情報づくりに追われています。グーグルも価格.comも、基本的に自らは情報をつくらない。情報を比較するためのステージをつくり、そこに入力できる情報を企業がつくらないと載らない。

例えば西友のチラシにしても、西友のチラシのコンセプトをネットに上げておいて、こういう意図でやっているので共感してくれる人は来てください。そういうことがあってもいいと思います。情報を加工する第三者の力が強すぎるということに関して、先生はどうお考えですか。

佐藤：シャープやパナソニック、ソニーの製品が同じ量販店の陳列棚に並ぶことと同じだと思います。価格がきちんとコントロールされるからこそルイ・ヴィトンが売れる。ある種、ブランドをつくるときには、つくりあげたものに対して共感してくれる人だけが集まってくれればいい。そういう場のつくり方が重要だと思います。

マスを捉えようとすると徹底して比較されるので、量販店の棚と同じで、世界観なんて言っている場合ではないわけです。品揃えや価格、流通など、総合力で比較されて、そこで勝つしかない。

誰も知らないブランド、例えばマザーレイクは誰も見ていないけどメッセージが面白いから毎週見ています。そういう人だけ集まればいいという感じでやっています。

塾生：用意された箱にインプットしないと商流に載らない。情報流通は、グーグルや価格.com に入れてもらわないと見てもらえない。上がってこない。それに依存しすぎていた時代があって、共感してくれる人だけにメッセージを出せばいいといっても、怖くてシフトできない。

企業は、情報はできてもブランドはできないと悩んでいます。それに対して先生は、情報の構築の仕方など、体験談として教えてあげるというか、どのように指導されますか。

佐藤：難しいですが、兼ね合いでしょうか。企業の中で、競争の場には出て行かずに自分の世界をつくろうとしていますが、それでは、通用しないということですね。

塾生：中途半端な時代がまた続いて、失われた 30 年に突入するのではないかというような雰囲気があります。

企業も、どこまで情報を出していいか、マネジメントの判断がつきにくい状況になっています。書きすぎると、それに対するバッシングも強いという状況もかなり出てきている。情報を書き込むことに恐怖心があって、ナイーブになっています。

佐藤：答えになっていないかもしれませんが、TEMAS（ティマス）というブランドがあります。京都の黒染めです。黒染めが主に使われるのは、

昔の人がよく着ていた紋付です。黒色といっても、他の黒と比べると、黒色が違います。普通の黒は黒ではなくてグレーに見えてしまうほど黒いです。藍と朱のどちらかを使うそうですが、それで染めた上に墨をかけていく。だから、黒の深さが違います。

京都の新京極にお店がありますが、TEMAS というブランドで、黒染めの草履やバッグをつくっています。一時は、たいへんな人気で、東京からタレントがわざわざ買いに来ていたほどです。

あるスーパーチェーンが、その人気に目をつけて、西友の無印のように、うちで全国展開したいと、オーナーのところに言ってきました。京都の一店で売るのとイトーヨーカドー全店では、たぶん、売り上げにすると何百倍になるかという話です。生産体制を作るのも大変ですが、そのオーナーさんは、悩んだ末に断りました。そんなことをしているとブランドができないからという理由です。

これが答えです。割り切って、ブランドを追うのか、量を追うのか、どちらかを選択しなければならないということです。トヨタは、ファミリーカーからプリウスまでありますが、レクサスだけは、トヨタと違う世界をつくりあげるかしかないということです。

線引きをする。これが答えではないでしょうか。そうでないと、私のつくったものが流通の現場で 100 円の商品といっしょに並べられる。この瞬間にブランドづくりは終わります。

坂下：先生がかかわっている滋賀県の「たねや」さんは、自分のお店でないと売らない。

佐藤：たねやさんのお仕事には、直接かかわっていませんが、やってらっしゃることは良く知っています。例えば、たねやさんは、のれんまで自分のところで染めています。社内にのれん専門の工房があって、外に頼むなんてことはしないのです。徹底していますよ。デザイン室を拝見すると、さまざま担当のデザイナーの方がたくさんいらっしゃいます。

そして、また、お店のショーウィンドウに商品はあまり並んでいない。普通なら、ショーウィンドウにできるだけ詰めて並べますが、実にすっきりしています。

今こそ、お店は全国展開されていますが、初めて大津のデパートに出されたときは、たねやの名前は、誰もあまり知らないので全然売れない。とうとう撤退してくれと言われて、仕方なく一番売れていたおまんじゅうだけを並べて、あとは引き上げたそうです。そうしたところ、それから売れ始めたそうです。そこで、山本社長はまさにデザインとはこういうものだと気づいたそうです。

これはお菓子でつくった植物で、お店のショー

ウィンドウの中に並んでいます。これをつくる専門の職人さんも別にいらっしゃいました。山本社長は、菓子は自分の娘と同じだと言われていて、花嫁衣裳は、親である自分がすべてこしらえるのは当たり前のことだとおしゃっています。なぜ、それほどデザインにこだわられるのかとお伺いしたところ、先代がまだご健在な頃はなかなか手が出せなかったので、自分が引き継いだ後は、一気に全部をやりたくなったのです、とのことでした。

湖の見える近江八幡の北之庄に、見渡す限りの広大な土地を買われて、壮大な計画を練っておられるようです。

塾生：新しいと思いました。

佐藤：経営者がここまでデザインに徹底できるのは、企業の規模の問題もあるかと思います。これがパナソニックやシャープになるとできない。なかなかむつかしいはずです。

坂下：私がマネジメントと言い出したのも、そういうことを感じて、一人ではとてもできない。分身をつくらない限り組織を維持できない。実感しました。

佐藤：最近では、家電などの場合、流通が強大な力を持っていますから、売り場のデザインはコントロールができない状態と言ってもよいのではと思います。

塾生：市民権を得ているので、なかなか難しい。

佐藤：ほんとうに難しいですね。

坂下：1970 年代当時、シャープは日本全国で持っていたお店が約 2,800 店。当時は、自社の製品は自社のお店で展開して、松下はナショナルショップが 26.000 店あり、日立、東芝は約 1 万店舗ありました。

今までは店舗数に比例した売り上げでした。家電量販店が秋葉原と日本橋に出始めて、当時のシャープにとってありがたかったのは、モノさえよければ量販店の店頭に同じように並べてもらえる。モノがよければユーザーは買ってくれる。それで一気に業績を伸ばすことができました。それが逆に裏目に出たというか、今は差別化が難しいので価格中心の競争しかない。

おそらく、日本の車メーカーは自社の流通は手放さない。維持するには相当なお金がかかります。それで車の値段も高いですが、レクサスの店舗はトヨタの名前はほとんど見当たらない。全部レクサスで、ベンツの店よりもレクサスの店のほうが雰囲気はよい。もちろんベンツはいいですが。トヨタの店とレクサスの店はそれだけ差別化をしている。レクサス by トヨタという感じになっていますが、成功するかどうかは、時間も必要だと思います。

メーカーとユーザーとの接点、阪急百貨店の話もありましたが、メーカーは直接ユーザーにモノを売るわけにはいかないので、お店を経由するわけです。そのお店がこれからどうなっていくか。

イズミヤは、近くにあるのでよくいきますが、収益を上げるために自社ブランドにシフトしています。うまくいけばいいですが、イズミヤブランドと他の商品と差がないということになるとどうなるのか。そのあたりは難しい。

佐藤：少なくともデザインの世界で生きていくのであれば、安ければいいという世界には入り込むべきではない。私たちがそういう職業だからということもありますが、消費者もそういう世界は望んでいないと思います。

このデザインだけは、絶対に譲れない、ということが誰にもあると思います。シャツはポロのブランドしか着ないと決めたりします。靴下ならどうでもよくても、シャツはここだと、必ず自分の中に定番があって、それを崩さないのが人間だと思うのです。逆に、そこを握った企業が勝ちでしょう。

そういうところにデザインはもっと力を発揮しなければならない。実用機能や価格競争になると、私たちデザイン領域が出る舞台ではないという気がします。そこで勝負をしていたら、日本人の 20 分の 1 の労賃でモノをつくりますという人たちが世界中にいるわけですから、絶対に勝てない。最終的には、そういう人たちとの競争になってしまう。

文責　財団法人大阪デザインセンター

デザインマネジメント研究会［坂下塾］　第４回

マーケティング視点のデザインマネジメント

講師：吉田順一　　大阪府立大学 教授
日時：平成 24 年 11 月 1 日（木）18：30～20：30
場所：大阪産業創造館　会議室

司会：本日は大阪府立大学の吉田先生にお越しいただきまして、「マーケティング視点のデザインマネジメント」ということでご講義をいただきたいと思います。

特別講義２
マーケティング視点のデザインマネジメント
ゲスト講師：吉田順一　大阪府立大学教授

吉田：恐縮なお言葉を頂戴しましたが、私は坂下先生のことを大尊敬しています。戦後の成長期の日本を引っ張ってこられた大手企業の経営者のお一人であると同時に、その中でデザインを中心に引っ張ってこられました。それがあっての今日です。

最近、世の中は混迷の時代に入り、これまでの 20 世紀型の枠組み、考え方では前に進まなくなっています。今こそデザインがあらためて必要になっていると思います。そういう視点から、マクロになりますが、皆さんの現場のミクロの話と、マクロの枠の中でどう結びつけていくか、というお話をさせていただきたいと思います。

バックで出ているのはオーストリアのグラーツという町の写真で、ここはユネスコのデザインシティーになっています。人口は約 27 万人ですが、今から５、６年前に全ヨーロッパの文化首都となり、建築やデザイン等の創造都市でもあります。

この写真から始めたのは、実は家族がグラーツに住んでいて、私は日本とグラーツを行ったり来たりしています。大学の授業が始まっていますが、社会人大学院なので調整しながら行き来しています。年間の日数からいうと半分いるかどうかで、大阪市の窓口に行くと、住民税は保留しますと言ってくれたので、返してもらえるかもしれない状況です。

ここに８年ほど住んでいて、行ったり来たりしながら日本を見ていますが、ヨーロッパとは違った成熟先進国の中で生活している中で感じることがたくさんあります。

私が中心としているテーマはマーケティングとデザインです。そう言ったとたんに皆さんの頭は、この言葉とロゴに引っ張られてしまって違う方向に行っています。最初にお願いしたいのは、今までのマーケティングへの理解とデザインへの理解を白紙に戻していただきたいということです。

実演はしないので頭の中で想像していただきたいのですが、ここにコップが二つあります。片方は先ほどまでミルクが入っていて、少しだけミルクが残っています。今日は皆さんに、コップ一杯のマーケティングとデザインの知識、アイデアを提供したい。コップ一杯の量は、この部屋の体積に対してコップ一杯です。つまり、皆さんの頭の容積の中で、コップ一杯分のスペースを今日の１時間の話にあててくださいというお願いです。

右側のコップは、まっさらの何も入っていないコップです。左側は先ほどまでミルクが入ってい

たコップです。ミルクが少し残った状況で水道の水を入れるとどうなりますか。白濁します。透明にならない。物理や化学の人に言わせると、おそらく1トンの水を入れてもまだ分子が残っています。片方はまっさらのコップです。ここに真水を入れると一杯で満杯になります。

実は、マーケティングやデザインに対して頭を白紙に戻してくださいとお願いしたのは、空っぽにしてもミルクが残っていて、その状態でいくら話をしても通じないからです。それでは話を始めます。

ダニエル・ベルさんは、山崎和正先生のお友だちで、経済学者でも未来学者でもありませんが、未来や経済のことがわかる語り部で、アメリカで有名な人です。ダニエル・ベルさんは1968年に『脱工業化社会の到来』という英語の本を出しています。それを1973年に山崎先生が日本語に訳しました。

震災前だったと思いますが、神戸のアーバンリゾートフェアで、山崎先生がダニエル・ベルさんを呼んで一緒に舞台へ上がったことがあります。一緒にご飯を食べたこともありますが、ダニエル・ベルさんは『脱工業化社会の到来』の中で、ものづくりではなくてサービスが中心になる。

ここに今の時代に求められているキーワードがすべて入っています。彼は、最終的に経済に方向を与えるものは、日本経済はマクロもミクロも低迷していますが、それを決めるのは価格体系ではなく、経済が埋め込まれている文化の価値体系だと言い切りました。

それなのにまだ安売りをしています。安売りは皆にとって幸せだという嘘っぱちの20世紀の理論が表に出てきていますが、そうではない。安くするためには人件費も含めてコストカットをしています。結局、給与は上がらない。安くなっても欲しいものがあるわけではない。

売れないから安くするという中で在庫ばかりを増やし、生産している中国あたりは潤っていますが、それを買って売るという生活は何もよくならない。そのときに経済が埋め込まれている文化の価値体系、文化でどのように儲けていくか。“経済の文化化”や“文化の経済化”、こういう作用が必要ですが、それが実現できていない。

すでに文献レベルでは70年代、40年も前に頭出しがされているのに、日本ではバブルがはじけた20年前から一向に体制が変わらない。変わり者の橋下市長が出てきているわけですが、どうなるかはよくわからない。

その中でデザインが大事だと思っていますが、無色透明にしてくださいと言っているのに、デザインと言ったとたんに多くの人は、モノに色や形をつけることでしかデザインを理解しません。

長くデザインの仕事にかかわっています。審査員になったのは昨年が初めてですが、Gマークの審査員をしていて、11月27日に東京で最終の審査会があります。ここでもGマーク、グッドデザインと言いながら実はグッズデザインです。グッズのデザインとグッドのデザインはまったく違います。何かを考え抜くことがグッドデザインですが、どうでもいいグッズデザインに賞を与えています。

審査員仲間と飲みに行ったバーのマスターから、「Gマークですか。工業製品のモンドセレクションですね」と言われました。あのマークもわけがわからない。ベルギーに本拠地がありますが、あのマークをつけると売れる。そう成り下がってしまってはグッドデザインの意味がなくなります。本来、グッドデザインが目指しているのは色や形ではない。

ここ20年、カネのマーケットだけが肥大化しています。それによりアメリカもヨーロッパも疲弊していますが、もともとアメリカ人が発明したことです。

ヒト・モノ・カネのマーケットがお互いにかかわり合いながら、同時に少しずつ伸びていくことで経済は安定して成長していきます。ところがアメリカ人は、人のマーケットとモノのマーケットはどうでもよく、カネのマーケットだけドライブさせる金融工学を発明しました。

カネのマーケットだけが肥大化しています。投機マネーが動き、金額だけはゼロが３つも４つも増えていますが、誰も豊かにはならない。これはどういうことなのか。「真の豊かさを求めて」という言葉が出てきていますが、これも 20 世紀モデルで、前世紀、前々世紀から引き継いでいる工業化を抜けたモデルは出ていない。

ブータンの国王と王妃はステキな夫婦でした。ＧＮＰ（国民総生産）とＧＮＨ（国民総幸福量）、今は幸せ経済学が大事です。ところが、日本語で幸せ経済学なんて言うと新興宗教の本なのかと思われます。

東京にドイツの研究所があって、そこの所員から東京で会いたいというメールがありました。ウイーンの大学の同窓生で、ウイーン経済大学から神戸大学へ留学していた時期があります。怪しげなメールだと思いながら、彼がいるドイツの研究所のサイトを開くと、幸福の経済など、幸福や幸せというキーワードがたくさん出ていました。怪しげな宗教団体に勧誘されるのではないかと思いながら、渋々東京へ行って会いました。

ドイツの外務省が５億円を出して日独の経済関係を調査している組織で、上智大学の中にあります。最近、ドイツ語の文献をあたっていませんが、ドイツの経済学者や社会学者は、幸福や幸せ、福祉という言葉を超えて、次の新しさの研究をしています。日本では、そんなことはまったくしていない。どうなっているのかという話です。最近、阪大は、行動経済学や幸せ経済学に傾いた経済学を始めていますが、まだ一般レベルではなされていない。

アメリカではロハス（LOHAS）という言葉がよく出てきます。梅田は変わりましたが、５年ほど前に大丸の上にあるホテルブランヴィアで講演会がありました。講演会の会場に行く前に大丸百貨店を通ると、大丸百貨店に「日曜日の大丸でロハスしよう」というポスターがありました。ロハスであれば買い物には行かない。そういうキーワードが平気で百貨店のポスターに使われています。何を考えているのか。まったく違う方向に動いています。

文化でいうと、金持ちと貧乏人の格差ばかりが強調されています。最近では『下流社会』という本が売れていますが、下流・上流、あるいは金ピカ商品、１点豪華主義ではないところに次の豊かさがあるような気がしています。

官僚社会主義経済はやめたほうがいいと思います。東大の法学部だけが学校ではないと思います。後で説明しますが、大阪府立大学の大学院で観光・地域創造専攻を開設していて、ここの人たちは東大法学部を抜かせると平気で言います。

キーワードとして、東大法学部には優秀な人もいますが、構造的に明治から続いた日本のしがらみの政治経済の中で、われわれの生活が自由にデザインできない、クリエイティブできないという方向に動いてしまっている。これはそろそろ終わりにしなければならない。政治の話はしませんが、その過程で政治的な混乱も起こっていると思っています。

私が今、大阪府立大学にいるのも運命です。元は神戸大学経営学部のスタッフだったので、そこで定年を迎えるべきでしたが、11 年前の９．11 から１カ月後の 10 月に人生を脱線して今は大阪府立大学にいます。

神戸大を辞めたのは神戸の市長選に出たからで、当時は国立大学で国家公務員だったので辞めざるをえない。それで脱線しました。今の政治家たちが言っていることと同じようなことを11年前に言っていたので、早すぎて、先進的だと思っていた神戸でも受け入れられなかった。

政治の話は横に置いて、マーケティングの話をします。何がわれわれを不幸せにしているか。20世紀モデルは規格大量生産、安くして大量に生産するという枠組みの中で動いています。

70年代に多品種・少量生産であってもコストを下げられる生産システムが出てきました。色違いや形の違うものを生産する。ところが、気がつくと消費者の生活は画一的に管理されている方向に向かっている。それに気づいていますが、出てくる前のマーケットやマーケターが提案する生活そのものがそうなので、抵抗できないところまで来て、ジレンマでイライラしているという状況です。

衆愚政治がありますが、私は以前から衆愚消費と言っていて、皆が支持するからそちらに走っているだけで、本当にそれを支持しなければいけないのか、これに誰も気づいていない。不買運動は効果があると思いますが、誰もしない。

わかりやすい例でいうと、すでに持っているかもしれませんが、ローンを組んで戸建住宅を建てようと思ったときに、私も研究者なので建築やデザインに興味があって、ヘーベルハウスに始まってミサワホーム、積水ハウス等からカタログを取り寄せます。ところが、欧米の高級住宅地のエクステリアを撮影して、日本の土地に合うように65%縮小コピーをしたようなものばかりです。それなりに見られますが、何かが違う。

生活者を観察していると、スイッチオンするのが土曜日の午前中に放送されている渡辺篤史の「建物探訪」で、最近ではこれに似た番組が日曜日に放送されています。そこまでしない人でも「劇的ビフォーアフター」は見るわけです。

渡辺篤史さんの番組を見ていると面白いです。大阪郊外、奈良県かどこかで、誰も買わない山の斜面の三角の土地に、コンクリート打ちっぱなしの3階建の家を建てるわけです。それを渡辺篤史さんが訪問します。

コンクリート打ちっぱなしで、安藤忠雄風の家です。狭いですが、1階のカーポートにはミニクーパーがあって、しゃれたガラス張りの玄関から30代前半の夫婦が出てきて、奥さんは上から下まで無印良品風の服を着ている。

スケジュールを組んで撮影に行きます。コンクリート打ちっぱなしの3階建で、屋上にはスリットのガラスが入っています。玄関に入ると3階部分まで吹き抜けになっていて、東から入ってきた太陽の光が靴箱を照らしている。上にターンするとスリットのガラスから光が入っている。ご主人と握手をしながら渡辺篤史が「やりましたね」、ここから始まります。

部屋の中を見ると、しゃれたデザインでキッチンも浴室もオシャレです。それを見ながら、前日にもらってきた積水ハウスのカタログと見比べて、やっぱり土地を買って匠に頼んで注文住宅を建てよう。これが消費者のニーズです。ニーズというよりも強い意志です。これにマーケットは応えていない。どういうことだという話です。

70年代に、ソフト化、サービス化、文化の階層化という話で、これは後で続けるとして、20世紀モデルは今とは極端にずれこんできている。まだ、政治も経済もビジネスも具体的な答えが出せていない。

これまでの話をひと言でいうと、アメリカニズムが終わる。佐伯啓思さんが20年前（1994年）に『「アメリカニズム」の終焉』という本を書きました。最近、新幹線の乗ると無料の雑誌がありますが、そこにコラムを書いています。佐伯啓思さ

んは京大の経済史の先生で、元は滋賀大にいました。関西の人ですが、非常に論客で、サントリー学芸賞も受賞しています。

『「アメリカニズム」の終焉』を読むと、バブル以前ですが、私が言っていることとマクロ経済の話が一致しています。彼はアメリカ憎きでアメリカニズムとつけたわけではなく、アメリカニズムは規格大量生産・大量消費の枠組みでしかない。アメリカ人が発明したことが世界をおかしくしていると主張しています。

彼は、この著書の中で、ヘンリー・フォードのことを書いています。ヘンリー・フォードは、経営学者からいうと近代的な工場システムを発明した大経営者ですが、佐伯啓思さんは違う見方をしています。

経営者の視点よりも経済の視点から、ヘンリー・フォードの最大の功績は、コンベアシステムでコストを下げて機械生産することにより、19 世紀のヨーロッパでは貴族しか乗れなかった自動車というぜいたく品を大衆が乗れる消費財に変えたことであり、労働者と呼ばれていた人たちを消費者に変えたことが最大の功績である。

消費者をつくったのがアメリカニズム、アメリカモデルです。ヘンリー・フォードはどのように消費者に変えたのか。フォードの工場で働いてくれる人には他の工場の５倍の給与を出す。最初のＴ型フォードは、今でいうと 785 ドルで、半年か１年分の給与を労働者がためると買える金額に設定しました。

モノを安くするだけでは経済は動かない。買う人がいないと動かないので、彼はフォードの工場で働くと他の工場よりも５倍の給与を出すと言った。ウソだと当時のユニオンなどが反対運動をしましたが、彼は実行した。その結果、大量生産で欲しいものを安く提供すると同時に、それを買える人たちをつくった。これがアメリカマジックです。

今は値段を下げるばかりで、給与も下がっているので何もいいことはない。坂下先生がつくってこられた高度成長期は違いました。「プロジェクトＸ」の世界です。必死になって働いた。年々ボーナスは上がり、次のボーナスで３Ｃ（カー・クーラー・カラーテレビ）を買うために懸命に働く。

それを実現できたのが昭和 30 年代､40 年代で、生き生きと働き、働いてもしんどくなかった世界です。ところが、このマジックが終わりを迎えたときに、アメリカニズムでしかものを考えない。アメリカニズムでしか政治を語らない。企業トップも語らないので次が見えない。行き詰まりの状態です。そこでは、ロハスや、消費文化から生活文化へ、デザインなど、いろんなことを言ってもピンとこない。

日本語の豊かさという言葉は、極めてあいまいな言葉です。豊かという言葉を英語の辞書で引くと､Wで始まる言葉が３つあります。富の「wealth」なのか。「wealth から welfare へ」なのか。

厚生経済学では、150 年か 200 年前に経済学の教科書に出てきますが、富を築いた人だけでは金持ちと貧乏人になるので、富を築いた人には税金をかけて、再分配して富の格差をなくす。これがwelfare（福祉）です。

「経済的な豊かさから社会的な豊かさへ」という話ですが、日本と同じように財政破綻をきしたニュージーランドは、今から 20 年ほど前に財政破綻から抜け出しています。このときのキーワードは「welfare から well-being へ」です。

経済、社会、文化と書いていますが、「well-being へ」は、政府がお金を取って勝手に分配するのではなく、個人一人ひとりが豊かになる。それを実現するためには何をすべきか。文化的な豊かさ（well-being）としていますが、well-being を実現する経済・社会が求められています。

韓国は早いです。韓国のここ 5 年・10 年のキーワード・国家目標は well-being です。ニュージーランドが財政破綻から抜け出した 20 年前から提案しているのに誰も聞かない。

今も観光の仕事を続けていますが、当時は人口密度ではなくて文化密度の時代です。文化密度とは、文化的に生活価値の洗練された人たちが集まり、人が人を集めるという話をしていました。

リチャード・フロリダがアメリカでクリエイティブクラス、建築家やデザイナーなどを政策的に集めると、その町の生産量、いわゆる文化情報系産業の産出になるという理論を出してきました。私が言っていた文化密度よりも後にそういう話が出てきた。

ヨーロッパと日本を行き来しながら、「文化資本を通して地域を高める。“経済の文化化”“文化の経済化”が大事だ」という話をしていました。「モノの消費から生活文化の洗練へ」が大きな流れであり、真の豊かさの話もしました。

経済学の教科書を読むと、「消費者の行動原理は効用の最大化」と書いていますが、効用の最大化で消費者はモノを買わないわけで、まったく役に立たない。機能や便利・快適というのは貧しさの象徴のようである。

総括すると、20 世紀モデルから脱却できない日本経済、全員がともに貧しくなるシステム。電通さんは、悪い日本の低迷をつくった権化のような会社ですが、電通さんの文献を調べると、私が言ったような話を彼らもバブルのころに書いています。彼らの言葉では「having から doing の時代へ」「doing から being の時代へ」。皆さんが読んでいる一般的な教科書レベルでは「モノからコトへ」、私の言葉では「being＝イミ」になります。これがわかっていない。

モノレベルは効用なので、使用価値をどう製品に織り込むか。これは古い製品開発です。そうではなくて経験価値ですから、いつ・どこで・誰が・どのように使うか、生活シーンをデザインする。これも 20 年前のマーケティング手法です。今は、そこに文化価値をどのように織り込むか。これがデザインのキーポイントになります。その意味でデザイン力が問われる時代です。デザインの時代だと言いましたが、マーケティングもそうです。

パナソニック社のクロモノ製品を開発した人が、リタイアしてうちの大学に来ました。プロジェクトで一緒に仕事をしていますが、彼の考えているマーケティングやデザインは一方向です。彼は、30 年やってきて、いまだに消費者ニーズが読めない。大学もマーケティングをしたいので、大阪府民がどう思っているかを聞き出したいと言います。

机をたたいて間違いだと言いたかったのですが、ここが落とし穴です。マーケターやデザインをしている人は、消費者ニーズをどう使うか、どう聞き出すかと考えます。私はマーケティングをしていますが、その種のマーケティングを学生に教えたことは一度もありません。

対応する部分もあり、アンケートをする部分もありますが、それはハウツーで、マーケティングの本が想定している企業はＰ＆Ｇのような会社です。コモディティをパッケージする。大企業は定

番を出しているのでアンケート調査は有効ですが、多くの場合はゼロから商品をクリエイトしていくので、聞くのではない。

冒頭にマーケティングとデザインを白紙にしてくださいと言いましたが、私にとってマーケティングとデザインは同義語です。市場で求められる価値をゼロからつくるということです。聞くのではなく、それを形にしてマーケットに出して、これが欲しかったと言わせなければならない。それは聞いても出てこない。ここが最大のポイントです。マーケティング、デザインの意味合いがよくわかっていない。

「デザインとは共有されるべき意味や価値を創造することだ」と定義づけました。アメリカの教科書では、デザインとは「to creative human intent」、人間の意志をクリエイトすることだと書いています。

明治時代に日本人は、今は中国のインテリがよく使っていますが、「革命」という言葉をつくりました。中国でデザインというと、どこのデザイン大学でも「設計」と書きます。設計はまさに色・形です。明治時代の日本人は、アメリカの教科書に書いている「to creative human intent」という定義のままに、デザインを意匠」という言葉に訳しました。まさに「creative human intent」、意匠は「意を匠みする」と書きます。素晴らしい訳です。

ちなみに、行政でデザイン部やデザイン科、デザインという言葉を明治時代に使った地方自治体があります。それが大阪府です。それなのに今の大阪府はデザインに力を入れていない。これはどういうことなのか。責任者出てこいと言いたいところです。

意匠をいう言葉にこだわるべきです。意を匠ということは、消費者に聞くのではなく、消費者のことを考え抜いて、こちらから提案して「これだ」と言わせることです。

スティーブ・ジョブスは聞いていない。一度は退社しますが、原点のスティーブ・ジョブスが言ったアップルコンピューターの定義は素晴らしいです。彼は「Wings of mind」と定義しています。

私の心の翼だ。これが彼のコンピューターの定義です。その原点にブレがないから、まさに Wings of mind です。面倒くさい取説を読まなければいけないようなものではない。取説がなくても、間違いだらけでも、触っているうちに使えるようになる。面倒なボタン操作は不要で、触れば画面が動き、触れば画面が大きくなる。そういう動作が出てくるわけです。

事業定義の中で、最も大事な、何のためのカンパニーなのか。ドメインのところが素晴らしいひと言で表現されている。これが意を匠みするということです。

ライフスタイルの提案がマーケティングでも出てきますが、ライフスタイルではなくて私は「ライフサイズ（Life Size）」という言葉を使います。この話は長くなるのでやめますが、選挙の後で失意のどん底にあった 10 年ほど前に、コペンハーゲンから 30 キロほど離れた郊外の海岸線にルイーズという現代アートの美術館（ルイジアナ近代美術館）で友だちと一緒に見ていたときに、イタリアの展覧会の図録の表紙にライフサイズと書いていて、その言葉にくぎづけになりました。スタイルよりもサイズ、大きさで示したほうが豊かさはわかりやすいということでつくったモデルです。

「well-being（文化的な豊かさ・文化力・文化度）」は、「経済的・社会的選択の幅×時間的・空間的ゆとり×生活価値の洗練」、この方程式で決まります。立方体でなければならない。いびつな形はダメで、３つのバランスが大事です。社会的・経済的選択の幅、時間的・空間的ゆとり、生活価値の洗練、この３つが同じ容積、これがライフサイズ、豊か

さの大きさです。

これを日本に当てはめると、コストをかけて社会的・経済的選択の幅ばかりを大きくしようとしています。時間的・空間的ゆとりはほとんどない。ウサギ小屋に住み、東京では通勤に片道２時間ということもめずらしい話ではない。片道２時間、往復４時間もかけて働いている。ヨーロッパでは会社に自転車で来て昼食時には家に帰る人が多いです。１時間も車で通っているのは異常で、通勤に２時間もかけている人は、よほどの理由がない限りいない。

文化度はわからない。実は縦・横・高さは同じで、長いところは相殺されてしまいます。実は日本人の大きさはこれぐらいしかない。これを大きくしなければいけないときに、ウエイトのかけ方が日本人は違っているからうまくいかない。これが私の理論です。

文化格差が経済格差につながる時代です。ここがわかっていない。お金が絡むと、高いのはいけないことだと言います。金ピカのお金持ちはヨーロッパでも敬遠されますが、安物ばかりではなく、文化的に豊かに暮らしたい。

単身赴任で大阪の心斎橋に住んでいます。大丸の地下で食材を買って料理をする気力もないので、仕方なく食べに行きます。でも、高いところにも食べに行けない。コンビニの弁当ばかりだと体を悪くするので､高くつきますが､3,000 円から 5,000 円のところに食べに行きます。

マーケティング屋なので、あることがわかりました。どの店がはやっているか。どの店の客筋がよいか。ときどきアドバイスをしますが、確実にわかったのは、食事や雰囲気、マスター等々ありますが、お釣りに新札が出てくる店です。カウンターだけで６人しか入らない店でも、マスターが銀行の両替機に行って新札を用意しています。

シワシワのお金であっても、お釣りは手の切れるような新札を出すのが当たり前。これはお金の額ではなくて文化感覚です。そういうところがきっちりしている人たち、そういう意味での階層化です。

このレベルがキープできている店は繁盛しています。はやっていない店には、マスターの前掛けを毎日洗って、新札のお釣りを用意すれば繁盛するとアドバイスしますが、わかる店とわからない店があります。そういうところが最近は見られるようになり、金持ち・貧乏人ではなく違った軸の階層化が進んできています。

頻繁に飛行機に乗るので、府大の給与はすべて航空会社に取られ、ボーナスをマイルで返してもらうという生活しています。ヨーロッパに行くときは『家庭画報』という本を持っていきます。ヨーロッパから日本に来るときは、年に４回しか出していませんが､『MONOCLE』という雑誌です。

日本にも編集局があって、東京・福岡・京都しか入っていませんが、チューリッヒやヘルシンキなど、世界中のクリエイティブシティーの話が出ています。東京も入っていますが、最近は大都市ではなくなってきました。文化的に意識の高い人たちが生活していて、生活クオリティーを保っている町のエピソードが政治のことも含めて出てきます。

観光の仕事をしているので、観光では「住んでよし、訪れてよしのまちづくり」と言いますが、住んでよし、訪れてよしは英語でどう表記するか、長年探していました。ここに書いているのは「Rules of Attraction」、都市魅力のルールは何かと書いていて､「What makes the city」「Livable & Lovable」と書いている。

Livable は住める。Lovable は、訪れてよしというよりも、この町が好きになれる。そういう法則でリバブルとラバブル、これで長年考えていた観光でいうところの「住んでよし、訪れてよし」に

訳がつきました。

クリエイティブクラス、建築家やデザイナーが集まっている町は強いという話ではなくて、住んでいる人たちの生活意識、文化度の高さが町の魅力を支えている。大阪でいうと中崎町もそうです。若いクリエイターたちがおいしい料理をつくりたい。安すぎることもなく、高すぎることもない。そういう面白い店がいたるところに出てくる。このライフスタイル、この生活価値を、どのように具体的に商品・サービスにしていくかが問われています。

文化というと、金ピカの美術、芸術、音楽だと誤解する人がいますが、そうではない。最も短いフレーズで定義すると、文化とは「共有された価値」です。共有された価値というと、わからなくなる。日本文化はと問われると答えられない。文化は、無意識のうちに抱え込んでいるから答えられない。それが文化です。共有された価値、人々が共有している生活価値です。

ライフスタイルの相対を文化と言いますが、短いフレーズで定義すると共有された価値です。では共有された価値とは何か。いつも説明に困りますが、こういう話を講義ではしています。

今から 25 年ほど前ですが、私の妻は金髪のオーストリア人で、現地調達しました。娘は 24 歳で、当時は神戸に 10 年ほど住んでいましたが、国際結婚をすると高くつきます。夏には里帰りをさせないといけない。当時は格安チケットを使っていましたが、日本で買うと子どもも大人と同じ値段です。ところが、日本航空には呼び寄せチケットがあるので、そのチケットを買って、ウイーンの支店に電話をかけて自分で自分を呼び寄せます。

当時、まだジャンボジェットで、ＪＡＬの 747、真ん中に５席あって、家族なので占領しています。当時は、耳がかゆくなるようなゴムのイヤホンでした。ＪＡＬはあまり好きではなかったのですが、よかったのは、北回りに乗ると邦画と洋画を見られます。

「フーテンの寅さん」が放映されていましたが、奥さんはその映画を見てもわけがわからないので、当時は無料だった水割りを飲んで寝ています。私は寝られないので映画を見ていました。

今、747 の機上にいると思ってください。「フーテンの寅さん」の映画を好きか嫌いかは別にして、１時間お酒を飲みながら見ていたら、画面に出てくる葛飾区柴又の人たちの義理人情が理解できるようになります。

なぜそうなるのか。これが共有された価値です。無意識のうちに染まっていて、説明しなくてもわかります。それが文化です。ここがスタートラインで、それを高めていくことに意識を向ける。今のニーズさえわかれば、商品でも何でもいいですが、それを少しでも高めていく努力をすれば、そこがビジネスに変わります。

マーケティングでいう流行現象があります。共有された価値は、いつの時代に定義されたのか探求していませんが、学者に通用する定義で、マーケティングでいう流行は「共有された気分」だと思います。

文明は共有されたイデオロギー。アメリカニズムというイデオロギーを引っ張り続けてきましたが、ここで終わろうとしています。まだ＝女王＝はそちらに行こうとしていますが、ここでイデオロギー対立が起こっているので、面白いことになると思います。

共有された気分を誰か発明してマーケティングすると、長い商売はできませんが、１、２年は稼げる。そんな感じです。脱線しました。

先ほどから言っている価値は、社会学的には難しいテーマとしてあります。社会学の教科書に出てくる図ですが、価値はＣＰＵ、人間の行動のＣＰＵがあります。心の中に持っていて、必ず個人

的・社会的に行動するときにＣＰＵに問い合わせます。

思考と行動のレファレンスシステム、問い合わせて行動していますが、望ましいことや願わしいことを制御する基盤コンセプトがあって人間は行動しています。実はここを触る、いじるのがマーケティング、デザインの究極のワザです。聞くのではなく、ここを提案する。それができるかどうかがプロのワザだと思っています。

日本に帰ってきたときから 25 年、この図１枚で生きていますが、別の言い方をすると、われわれが売るべきもの、つくるべき対象は“商品文化”だと断言しています。長く英語に訳せなかったのですが、ひと言で商品文化を表現すると「Brand Value Identity」。Brand Identity という言葉を使う人がいますが、正確には Brand Value Identity だと思います。マーケティング学者のアーカーさんが言っている Brand Identity とは少し違います。われわれがデザインすべき対象、マーケティングすべき対象は商品文化です。

商品文化は、商品、商品を取り巻く生活様式、生活価値、この３つの要素で成り立っています。商品＋生活様式の部分は、スタイリング、ファッションです。これだけをしておけばモノが売れたという時代もありました。大昔の商品はデザインもクソもない。戦後の商品はそうです。

うちの祖母が母親に、洗濯機を買うのなら松下ではなくて東芝か日立だと言います。母親がなぜかと尋ねると、東芝と日立は電車のモートルをつくっているからいい。そんな話です。

今はどこの製品を買っても同じです。その時代が過ぎて品質面で競争がなくなってくると、次に家電メーカーが走ったのがスタイリングです。一時、色や柄のついた家電製品がありました。住宅事情が変化し、生活様式が変化してきたから、それに合うスタイリングで勝負していた時代です。

ところが、お客さんが持っている生活価値をイメージ化して商品を売るというマーケティングもあります。商品学的にいうと、主観的品質をクリエイトして商品の値段を高くして売る。これがブランド品です。

わかりやすくいえばＬＶのロゴのついたバッグです。製造原価 3,000 円のビニールバッグに、あの独特の茶色、大阪弁でいうとババ色に、ＬＶのロゴをつけると、なんと８万円に化けます。これがブランドで、悪いということではなく、そういうビジネスです。これもお客さんも見透かされてきました。最近では、お客さんが自分の生活様式（ライフスタイル）と価値観（バリュー）をマネジメントし始めています。私の言葉でいうとライフデザインをし始めています。

「劇的ビフォーアフター」は、見ているともらい泣きします。行けなかったトイレ、行けなかったバスルームが行けるようになって、お母さんやおばあさんが幸せと涙を流しているのを見ると、素晴らしいと思います。それを受け身でやっている人もいますが、能動的にできる人はライフデザインをしている。それにどう応えるかという話です。

消費文化ができ、ブランド文化ができ、商品文化です。ブランド文化になるときに、マーケットなので、消費者の Brand Value Identity を語りましたが、商売はそんなに簡単ではない。メーカーはものづくりに徹しています。企業の論理があります。企業は商品とは言わない。マーケットに出る前の段階では製品、グッズ＆サービスです。

企業は、生活価値ではなくて企業理念です。Corporate Identity と言いますが、本当の英語は Corporate Value Identity です。そして、企業側は、生活様式ではなくて生産様式、テクノロジーです。テクノロジーとは、難しい言葉ではなくて生産様式ですから、ヒト・モノ・カネ・情報という生産

要素の組み合わせ方がテクノロジーです。

企業理念があり、ヒト・モノ・カネ・情報という要素はどの企業でも同じですが、この組み合わせ方が違うから、それぞれの企業から出てくる製品にオリジナリティが出てきます。

アップル社の企業理念の原点は「Wings of mind」です。それに合った製品が出てきます。ところが、日本の家電メーカーの社長室に飾っている企業理念は、言葉は違っても同じです。社会のために、お国のために。それは企業理念とは違う。外国の企業は、ロゴがあり、ひと言でキャッチフレーズが書かれていて、何をしているカンパニーなのかがわかります。最近では韓国の会社でも書いているのに、「Make it possible with CANON」という、中学生でも書かないようなおかしな英語が堂々と出ている。

消費者のバリュー＆スタイルがあって、Brand Value Identity、企業としての商品文化、企業が出したい価値がマーケットでやり取りされ、選択されて買われて、それが定着すると新たなブランドになります。

古いですが、ソニーのウォークマンがまさにそうです。技術的には録音機能を取ってヘッドフォンを開発しただけですが、音楽を持ち歩くというライフスタイルと価値が定着しました。時代が変わり、他のものに変わっていますが、それがイノベーションです。

マーケティングをするときは、「Know what」「Know how」「Know why」という３つのステージがあります。商品開発は私が最も嫌いとするマーケティングです。アンケートを取って定量的に、東のお客さんはこうだから、西のお客さんはこうだから、これを売っていきます。このマーケティング戦略は有効ではない。

日本の業界では、Ａ社は何をつくるかをＢ社の人が知らないとプロとしては生きていけない。２週間もすれば他社にマネをされてしまう情報なので、それを知っているのは、競争でも何でもない。業界の常識です。

社内の商品開発会議や企画会議でアイデアを出すのは、マーケティングリサーチに対してコンセプトサーチで、こういう形でライフスタイルを提案していこう。そういうマーケティングをしているところはたくさんありますが、20 年前からある古い手法です。私が言っているのはバリューデザイン、価値の創出です。このプロセスをマーケティングしていく。言葉でいうと、Know what、Know why です。

先ほどの３つと Know what／Know how／Know why が関係していて、ここが Know what です。あるべき製品や機能は、業界の人間であれば、プロであれば知っていなければならない。わが社の技術は劣っているから、ここは追いつかなければならない。わかっていて当たり前です。それは競争でも何でもない。

Know why の部分、ライフスタイルも予測がつきます。コンセプト会議をすれば出てきます。他社にマネのできないオリジナリティは「why」の部分です。われわれは生活価値、企業理念にこだわる。戦略的ビジョンが明確であれば、マーケットに出したときに、お客さんはその考え方に共感してくれます。このカスタマーとのリレーション、「イミ」の部分をどうマーケットするか。

コミュニケーション論でいうと Know what はイントラカルチャーです。同じカルチャーの中で議論する。Know how はインタラカルチャー、Know why はトランスカルチャーのコミュニケーションです。トランスとは、捨ててしまって無色透明、白紙にした瞬間に見えてくる。このレベルでイノベーション、デザインを発想していく。

デザイン・エクセレント・カンパニー賞があります。今から５年か６年前に東京のデザイン振興

財団が、モノではないところで素晴らしいデザインの賞を出そうと、資生堂の福原会長と一緒に行ったプロジェクトで、神戸のデザインセンターが引き継ぐそうですが､100 社まで出してなくなりました。

デザイン振興会の仕事は長いですが、審査員に呼び戻されたのは、日本のＧＤＰの６割がサービスなので、モノではなく優れた仕組みやサービスにＧマークを与える審査をしてくれということでした。

昨年は大丸の地下にある菊太屋さんという米屋さんを推薦しましたが、トップ 100 に選ばれてＧマークを受賞しました。５代目の若旦那は先進的で、東大阪にありますが、デパ地下で店頭精米をしています。彼はコシヒカリなどの産地ブランドが大嫌いで、生産者に直接会いに行きます。生産者のこだわり、イミを袋に書いて、パッケージにして売っています。

今まで米は進物に使われなかったのですが、お客さんが殺到しています。大阪でこの店はいけると思っていたら、あっという間に東京の伊勢丹も含めて全国に出店し、東京の日本橋に東京事務所を持っています。推薦すると、米屋さんというサービスで画期的にコメの流通を変えたということで、Ｇマークを受賞しました。

繰り返になりますが、デザインとは文化創造です。文化を創造するためには、“意味想像”と“意味定着”のプロセスが必要になります。これをプロとして、マーケターとして、デザイナーとしてどう仕掛けていくか。

デザインの質は企業の文化力です。わが社の文化力をどうつくっていくか。文化事業にお金を出すのではなくて、わが社がつくっている文化、わが社が扱っている文化、お客さんと接している文化、その文化力をどう表現すればよいかが今の課題だと思っています。

ここで私の話は終わって、ディスカッションに入りたいと思います。

坂下：ありがとうございました。素晴らしい話で、深みのある話です。表面だけで理解してもらうと困りますが、今日は残り時間がありますので、突っ込んで、わからなかった点もわかりやすくしていただければと思います。

塾生：昨日の新聞で面白いことを知ったのですが、大手企業のボツ事業を経産省が探して買い取っています。パナソニックの話ですが、大手企業には理念があって、事業をするときは、そのビジネスモデルでどれだけの収益、採算が取れるか、100 億以上の売り上げをめどに決められると思います。そうすると、よいビジネスモデルがボツになってしまいます。それを経産省が中小企業に転用するために探していると記事にありました。

大手企業は逆算から入ります。採算が合って、そのビジネスモデルを採用するかどうかを決めます。今の日本の企業では難しいのではないかということがあって、そういう場合はＣＯＩ（Community of Interest）マーケティング、価値観が共有されたコミュニティに対して商品・サービスを行っていく。これは大手では無理です。

理念と事業の採算という壁があるときに、それを大手はどう打破していけるのか。中小のシティーの話がありましたが、むしろ中小企業の時代なのかどうか。

吉田：大前提の規格大量生産、アメリカニズムでいくと、規模の経済ですが、ビジネスモデルは簡単で､「単価×個数＝売上」「売上－コスト＝利益」です。

基本的には利益を最大化するのが企業で、「単価×個数」までは正しいと思いますが、間違った教

科書、あるいは大学で習って、単価を下げることばかりに走っています。単価を下げれば需要曲線が伸びるというのは間違いです。

価格弾力性があります。価格弾力性とは、10%下げたときに個数が 11%伸びればＯＫです。ところが、価格を下げているのに個数が９％しか伸びなければトータルの売り上げはマイナスです。需要曲線はどうなっているかを予想しても仕方がない。モデルですから。理屈ではそうですが、価格弾力性のない商品を下げてヒーヒー言っている。

大企業のそろばんが間違っているのは、やらずぼったくりはいけませんが、何が適正価格か、ここのデザインは誰もしない。安くしてはいけないのに、ここを触れば相手に感動を与えられないというところまで落としてしまっています。

感動を与えられるのであれば、やらずぼったくりはいけませんが、ここまではお客さんが出してくれる。自信を持ってつくりこむ。適正な価格設定であれば、個数が減っても単価を上げられ、売り上げを確保できるわけです。ところが大企業はこのそろばんを弾かない。バカみたいに下げるだけです。単純な計算ですが、そこがおかしくなっている。

例えばアパレルであれば、女性のブランド品の価格弾力性は高いので、某ブランドのバッグを 10%値下げすると個数が 15%伸びます。そうなると相殺できます。ところが男性のスーツには価格弾力性はない。半値になったからといって２着も買いますか。それをしたのが青山です。パンツをもう１枚つけます。結局、バカみたいな安売りに走ってしまった。下げていいものと下げてはいけないものがある。そこがわからない。

私は、スーパーダイエーの中内さんが創設した流通科学大学が学者スタートで、当時は学内で理事長とも顔を合わせました。

ダイエーがバレンシアオレンジとコンパクト洗剤を半額にしました。私は即座に、毎日新聞にコラム欄を持っていたので、価格弾力性の話から入り、最後にオチで、「それはためにならない。コンパクト洗剤が半額になったからといって日本の主婦は洗濯を２倍するのか」と書きました。中内さんは間接的に怒ったようですが、事務局のダイエーの人から、ダイエーの部署で価格弾力性を調査させるということでした。

単純な話です。価格の問題は難しいですが、価格が高くても欲しい、納得価格はあります。ここからビジネスを展開していくと違う発想が出てくると思います。

デザインでいうと、ムラタチアキさんが、震災絡みで著名人を集めて議論していて、社会をデザイナーが考えるとどのように変えられるかという本があります。彼は面白い発想の本をつくっていて、今デザインが金持ち・貧乏人の軸ではないところで動き出している。そういう世代が出てきているのはいいことで、頼もしく思っています。

塾生：東大阪の米屋さんとは。

坂下：菊太屋さんで、大丸の地下２階にあって、社長自らが産地へ出向き、生産者の名前とこだわりをお米のパッケージに書いています。今はスーパーの生鮮食料品売場でもよくやっています。

吉田：コピーライトが雑になってきたのが気になっています。デザイナーにお金を払っているのかというと、お米でもらっている。センスのいいデザイナーなのに米袋しかもらっていないのかと気の毒になりますが、素晴らしいアイデアの社長で、米は重いから駅ナカに精米所を出すそうです。近々、買い物が終わって阪急電車に乗るときに買えるような店ができるはずです。そういう話でした。

坂下：家内と二人暮らしなのでそれほどお米は食べない。５キロ買うと相当もつのでもっと小さい袋で十分です。

吉田：販売している社員がお米に精通していて、社長が田植えに行かせるそうです。玄米もありますが、私は100%白米なので、高い有機米はもったいないので普通の米を買うようにアドバイスしてくれます。

生協で販売しているようなビニールに入ったお米と同じ値段で、目の前で精米してくれます。それだけでもおいしそうに見えます。そういう商売です。これは面白いと思って目をつけました。今まで誰もやらなかったお米屋さんの売り方を変える。発想を変えるだけで大化けしてしまうという例です。

塾生：弊社はプロが工場で使う工具をつくっている会社なので、価格に対して強く言われることもあります。最近は通販で買えるところもありますが、そこは価格破壊をするのが仕事のような工具の商社で、分厚いカタログをつくっています。

電線の被覆をはがすときに使うワイヤーストリッパーがあります。カタログを見ると、普通は2,000～3,000 円の商品ですが、ページの一番上に聞いたこともない台湾メーカーの名前があって、その下に 600 円と書いています。その下に多数の国産メーカーの商品が 2.000～3,000 円で並んでいます。

その中に、日本の製造業は厳しいので、台湾の会社から買ってグリップだけ入れ替え、名前を変えただけの商品が日本のメーカーの商品として載っています。ＯＥＭ供給を受けた商品が 1,500 円で売られています。

日本国内では安く生産できなくなったので、台湾や中国から引っ張ってきて名前だけ付け替えています。どこでもやっていますが、その商社はネタばらしという感じになっていて、それを載せて国産メーカーも載せています。価格破壊がはなはだしいので困ったと思う反面、ある意味ではスッキリしたところがあります。

われわれは国産の商品だけで、ニッパーは 300 円でもありますが、うちは 5,000 円のニッパーを売っています。日本では一番高いニッパーを売っていますが、そこに価値を感じて使ってくれるお客さんだけが残ってくると、ある種、腹をくくらなければいけないという状況になっています。ただ、それができる提案型は、Ｂ２Ｃはやりやすいですが、Ｂ２Ｂだと値段が８割という形で、使う人に届かない。

吉田：難しいところです。Ｂ２Ｂで、例えば職人さんは高くてもいい工具を買います。問題は、優れた技術者や職人がいるのに、会社の購買部の価格設定が低いからよい道具があたらない。それにより作業が悪くなり、目に見えないところで劣化している。それが企業内で共有されていないのは大問題です。

塾生：弊社はピンセットも扱っていて、商品を使用してくださっている企業の技術の方とお話をする機会があり、うちのピンセットを使ってハンダづけをしているとのことです。右手にハンダゴテを持って、ハンダは金属を供給しなければいけないので溶かす金属を持って、ピンセットでつける部品をセットします。こだわっているので、ピンセットの先端がどうなっているか、顕微鏡でのぞいて、最後は研磨しています。そこまでこだわっている人は 5,000 円でも１万円でも買ってくれます。

吉田：プロは道具を自分でつくります。その世界の人になると、わかっているから、300 円のピンセ

ットを使うよりも、自腹を切ってでも１万円のピンセットを買ってワザを磨きます。企業として、それをバックアップしなければならない。300 円のピンセットよりも１万円のピンセットを使ったほうがトータルコストとしては安くなる。それを誰かが証明しなければいけないのに、そこが落ちてきている。へたをすると、日本で製造されるものが中国よりも悪くなっている可能性があります。

塾生：そうなりつつあります。われわれもお願いしていますが、私が会社に入った十数年前から職人のレベルが日に日に落ちていると感じます。

吉田：危機的状況です。

塾生：職人のレベルを落としているのはマーケットですか。

塾生：中国製の安い商品を買います。キヤノンさんは、無理やりたたいて、われわれが卸している値段よりも安い値段で買っています。なぜ、そんな値段で買っているのか。「安いことはいいことだ」ということが完全にお客さんの中に浸透しています。

吉田：それが日本経済を、ミクロもマクロも悪くしていることに早く気づかなければいけない。エンドユーザーも望んでいないのに、この 20 年そんなことをしているわけです。それを誰が断ち切るかという話です。

塾生：使う人の声が反映されるところは使ってくれます。従業員の声が大きいところは買ってくれますが、上司にこれを使えと言われてシーンとなるところは買ってくれない。大手ユーザーに使ってもらっていますが、これからは声が通りやすい中小企業に使っていただく。

塾生：例えば、大手の企業を相手にするかどうかは別にして、そこの広告宣伝をどうするか。購買の人たちや実際に使う工場の人たちに、この道具を使えば生産性が上がるということが伝わるようなものをつくらなければいけない。それが仕事です。

坂下：大手企業の大量生産システムが大きく変わりました。シャープでも、今はハンダゴテを使っている現場はないと思います。技術部門や設計部門など、手づくりでサンプルや試作品をつくる人たちはよい道具を使っていると思います。

私が入社したころは、コンベアベルトが 100 メートルほどあって、中学校を出た女の子が１カ所か２カ所ハンダづけをして次に流す。典型的な流れ作業でした。そのときはハンダゴテだけでも何千本も使っていました。それが自動化され、溶けたハンダの上に基盤を流して一挙にハンダづけができるようになったので、ずいぶん減りました。大手企業が使わなくなった。

塾生：今、中国で同じことが起こっています。

坂下：中国は、機械化するよりも、まだまだ人件

費が安いから人を使ったほうが安く上がります。

塾生：先生のお話を聞くと、安くすることに問題がある。主なクライアントというか、まさしく安くしているところが一番のキーポイントになっています。安さが美徳という時代の中で、その先行事例としてやっているので、いまだに安くすることしか考えられていない。スーパー自体、もともとそれで成り立っているところがあると思いますが、創造されている部分もあるので、今後、スーパーの生き残る道はそういうところにあるのかもしれない。

吉田：最初に雇われたのが中内功さんの創設した大学で、大学にいたときから中内さんと親しくお話をしていて、神戸大の教授になったときは偉くなったと言われました。

よいものをより安くという発想自体がアメリカニズムに支配されていて、私は 20 年前からそれは違うと言い続けています。

スーパーの安売りが終わる時代に来ているのかもしれません。アメリカでは、決して高くはないですが、有機野菜を中心にした安全な食品を置いているホールフーズというスーパーがインテリジェントの人たちに人気があります。そういう方向に来ていると思います。今の時代、品質や中身を出していかないと、価格で訴求しても消費者は動かないと思います。

塾生：個人的には、スーパーは安くないというイメージです。専門店のほうが安いとわかっているので、スーパーに何を求めるか。奥さんと一緒に買い物に行きますが、あの店は魚がいいから魚を買って、その後に野菜のおいしいスーパーに行って、最後にお肉屋さんで肉を買う。いいものを出してくれるところに買い物に行くのが習慣になっています。

吉田：企業の中に安さが神話のような人たちが幹部にいるから、今のマーケットから乖離しているのだと思います。

塾生：コンビニエンスストアは安くない。

坂下：コンビニエンスが売り物なので、明らかに単価は高い。

塾生：規模が大きくなってくると自分たちで製造はできない。例えば全店舗で物産展を開くには、地域のこだわりのある商品を仕入れる力、MDが必要になります。それが全店規模でできなければ、その案はボツになって誰でも買える商品になる。それをさばくには価格を安くしなければならない。そういう負のスパイラルが続いています。

坂下：ユーザーの一員として発言すると、玉手との競争から早く脱却することです。玉手と張り合っている限り絶対にプラスにはならない。今、オリジナルを開発していますが、自社の利益を上げるために開発していて、自社オリジナルでよい商品をつくるという本来の発想とはずれているように感じます。

塾生：消費のスタイルが変化しているということで、３年前にパリに行ったときに、スーパーをのぞくのが好きなので現地の友だちと行くと、生産した場所からスーパーまでの距離が書いています。それを消費者は一つの基準にして選んでいたので感動したことがあります。ヨーロッパの消費は違う。

吉田：グラーツでは市場とスーパーを使い分けています。スーパーで買うものもありますが、生鮮食品は農家の人たちが朝早くから出している市場

でしか買わない。長距離でスペインから運んできたトマトは絶対に買わない。

今は法律が変わって、牛は 1,000 キロ以内からなので国境を超えます。昔は 50 キロ以内で処理しなければいけなかったので、地元の肉しか食べない。有機のエサを食べたブタしか食べない。

塾生：それは、日本の大量消費型の消費者とは違って、消費者が洗練されている。

吉田：洗練という言葉がいいかどうかはわかりませんが、消費者として成熟しています。家族や生活など、最終的には何が大事かをわかっています。日本は生活のために働かなければならない。奥さんも働いているから時間がないなど、制約の中で生活しなければならない。そのものが困難です。よく家内に何のために生きているのかと叱られますが、それを言われると返す言葉がない。

塾生：ワークライフバランスという言葉が嫌いで、なぜワークとライフという言い方をするのか。ライフの中にワークがあるのに、なぜワークとライフを分けるのか。しかも、そういう説明をします。先生の言っていることは違うと思いますが、日本人はますます働けなくなる。日本人は働いていない。

吉田：観光をしていると余暇活動としての観光になりますが、そうではなくて労働に対する余暇。クリエイティブシティーの人たちは、いつ働いて、いつ遊んでいるのかわからない。今の時代、夜中に発想したことを飲食店で食べながら図面に描いて、わざわざ行かなくてもＰＤＦで送ればクライアントに届き、それがお金に換わる。そういう生活をしている人こそがクリエイティブで稼いでいます。本当は、全員がそういう生活をしたいはずです。

坂下先生のころは「プロジェクトＸ」の世界です。私もその世代でアラカンと呼ばれていますが、昭和 28 年生まれなので、あの世界で涙したのはよくわかります。ところが、プロジェクトＸの後継番組である「プロフェッショナル仕事の流儀」や「トップランナー」は、プロジェクトＸの違いを見事に言い当てています。プロジェクトＸ型は集団でともに涙を流す。「プロフェッショナル仕事の流儀」に出ている人たちは自分の哲学を主張しています。

言い換えれば、今の世の中は、企業に縛られていても私はいい仕事をしたい。これがニーズです。消費ではなくて仕事や働きぶり、そういうニーズがあるのに、なぜ企業はワークスタイルとしての働き方、働き場所を与えないのかということです。

塾生：説明の仕方にミスリードがあって、働かされている、働くことは悪だというイメージでワークライフバランスのことを語られることが多いような気がします。それはおかしい。

石川県の片田舎に会社（ダンボール・ワン）がありますが、会社のメンバーは昼休み時には家で昼食を食べます。田植えの時期と稲刈りの時期には順番に休みます。石川県はお祭りが派手なので、お祭りのときは間違いなく休みます。給与は安いですが豊かです。仕事はダンボール成形という単純作業ですが、大阪のメンバーよりも楽しんでいて、特に女性が元気です。

吉田：そちらに行くと思います。今の時代、生活が豊かだという情報はどこかから流れてきます。誰もがそんな生活にあこがれている。

塾生：私は中百舌鳥出身で、お祭りがあります。私は難波で働いていますが、地元に根づいている人が多く、地元の集まりに出たときに東京に転勤

になったと伝えると、会社を辞めるのかと言われました。難波まで 30 分で行けるところでも、すごく田舎だというところがあって、日本中の 99%がそうではないか。それをいいとするなら、捨てたものではないと思います。

塾生：観光に興味があります。

吉田：われわれがやっているのは、パッケージをつくるのではなくて、お客さんが来る地域そのものを面白くする。北陸で、住んでいる人たちが幸せに生きている地域を地元からつくりなおさなければいけないという話をしています。

花村さんはアートとデザインの両方をしている人で、彼がデザインとアートの関係を図を使ってうまく定義しています。デザインは自分の外にあるものに対するソリューションだと一般的にいわれます。アートは、自分の内にあるものに対するクエスチョン、疑問です。ソリューションということは、文化を創造するには「価値の創造と価値の定着」「意味の創造と意味の定着」、この２つのプロセスが必要になります。まさに色や形ではなく、意味をつくって市場に定着させる。この作業が終わるとデザインができる。ところがアートは、逆に価値の破壊です。今あるものをつぶしてしまうことでアートができる。

アートとデザインは、バラバラの仕組みではなくて常に循環しています。デザイナーもアーティスト的に、自分の持つ価値観をいったん否定して壊してしまう。そういう勇気がいるという意味では、この図はよくわかります。

グッドデザインはどこまで本質に迫れるのか。日本でいうと数寄屋の数寄という概念からですが、違うものを持ち込んだときに、それをステキなものに変えられるか。そういう発想や方法を、もう一度デザインの視点で構築する必要があるのではないか。売るための気分、共有された気分を演出するためのデザインに陥ってしまっては、本当のデザインにならないと思っています。

日本の科学技術（サイエンス&テクノロジー）は、欧米から入ってきた自然に挑戦する、自然を壊すという発想ですが、日本は文化技術（アート&テクノロジー）だと思います。職人さんのワザは、死という科学のワザに対して生のワザです。

20 世紀型の経済を、ものづくり、生活の仕方も含めて、デザインの力で再構築するときが来ているのではないか。真の豊かさ、Well-being of individuals、個人の安寧をもう一度考える。哲学的なところから本質に入っていかないと、企業理念も戦略も経済も出てこないような気がしています。

本としては、岡倉天心（本名：覚三）の『The Book of Tea』、茶の本がいいのではないか。日本を強調しませんが、西洋にいる限り、ヨーロッパではない自然や人間、生きるままに、なるままに、そういう哲学が世界的に求められている気がしています。

最後にひと言、価値にこだわらないと文化は創造できませんが、価値にこだわりすぎると、そこしか見えなくなります。価値から解放された瞬間に文化は洗練する。これが、この仕事を 20 年間していて最後に行き着いた答えです。

文責　財団法人大阪デザインセンター

デザインマネジメント研究会［坂下塾］　第５回

グループディスカッション

日時：平成 24 年 11 月 8 日（木）18：30～20：30
場所：大阪産業創造館　会議室

司会：このマネジメント研究会も全８回のうち、いよいよ後半に入りました。今日はグループディスカッションを行います。それぞれの企業の課題などを披露し、解決するためのアドバイスという形に持っていければと思っています。

坂下：事前に課題をいただいて、スクリーンに表示していますが、簡単に理想的な解決策を見いだすことはできません。ひとくくりの結論というわけにはいかない。業種や市場における競合状況など、それぞれ違いがありますので、強引に一つの方向にまとめてしまう気は毛頭ありません。

したがって、前半の段階では、それぞれが、今お感じになっていること、あるいはこうしなければいけないと考えていることをお話いただければと思います。２番目の解決のための具体的な策については、短期的な視点ではなく、今は無理でも将来的にはこうありたいという観点に立って話をまとめていければと思っています。

お三方ということもありまして、時間的な余裕があれば、別の資料ですが、最近話題をにぎわせているシャープの液晶に対する過剰投資、あるいは競争相手である韓国のサムスンやＬＧが、あれだけの競争力を規模に比較的、速い速度で成し遂げる。そこまでの予測ができなかった。その両方の判断の甘さで経営は大変な状況になっています。

報道は悪い情報ばかりですが、私が知っている正確な情報とは違い、企業が悪くなると悪いニュースばかりが表に出てきます。しかし、その中で一般の家電商品、家庭用の家電分野については、これまでどおりシャープらしいユニークな商品開発を行っています。最近の新しい動向についてご紹介できればと思っています。

宿題ということでお願いしていましたので、一人ずつ、今お感じになっていること、特に１番目の自社の状況について、それぞれの立場でお話をいただければと思います。

A さんの場合は､ご自身が経営トップですから、両方にまたがったお考えになっていると思いますが、それも含めてお願いします。

塾生 A：デザインマネジメントの課題というよりもデザイン戦略、デザインをいかに会社経営に活かすか。そういう位置づけにデザインという言葉、「everything design」と当社では言っていますが、具体的に何をすればよいかがわかっていないのが最も大きな問題、課題だという気がします。

それを解決するための具体策として、この研究会に参加しているのも一つの施策ですが、あるべき姿やこれから先を考えると、外部のデザイナーやクリエイターを活用していくところに行かざるをえないという気がしています。

中長期的には、前回ブランドの話が出ましたが、ここに頼めば面白いものをつくってくれるという形で、海外も含めて世界的にブランドを確立していきたい。

坂下：言われたように、デザインマネジメント以

前の問題ですね。

塾生 A：具体的にデザインの方向があって、それをどうマネジメントするか。それ以前の話です。

坂下：デザイン性のある商品開発については如何ですか。

塾生 A：会社の経営そのものと考えてもいいのかもしれません。結果として商品をつくらなければいけませんが、デザイン的に優れたもので、社会的に評価され、かつ実売に結びつく。それを繰り返せるようにしなければいけないと思います。

坂下：企業の柱になるような具体的な商品、カテゴリーを早く見つけないと、お話のとおりにはいかないのではないか。これが私の率直な感想です。

何を目指しているのか。今までお聞きした中では、まだ私自身がはっきりとわかっていない。ある程度は数の出る、一般大衆向けの商品を狙うのか。あるいは趣味・嗜好の世界、つまりはアートやクラフト寄りの商品なのか。販売網や売り方についても方向づけが明確ではない。

ご自身が言われたようにデザインマネジメント以前の問題で、A さんであればきちんとマネジメントできると思いますが、それよりも企業の柱になるような商品開発や新規カテゴリーの開発に力を結集したほうがいいという感じがしました。

塾生 A：紙・ダンボールという素材で、パッケージや什器など、本来の仕事としてメインでやっていく。ここはそれなりに仕事がありますが、紙・ダンボールという素材で柱になりえる商品をどう考えればよいのか、悩ましいです。

坂下：お金をかけることはないと思います。デザインセンターとも相談して、関西のクリエイターやデザイナー３～５人程度で、指名コンペのような形で商品開発も含めてアイデアを取り入れる。そういうプロジェクトをされてはどうか。思い悩んでいるだけでは前に進まない。

塾生 A：単品の商品ではアワードを開催しています。実は 11 月 19 日が締め切りで毎年 200～300 点の応募があります。10 年ほど続けていて、今年は 10 周年なので、わずかですが賞金をアップしました。

海外からも何点か出展があります。言い方は悪いですが、小学生の工作レベルから海外で賞を受賞している人の作品まで、幅広くあります。そういう単品の商品ではなく、先生が言われたように、自社の仕事をどうすればいいかを根本的に考えていきたい。

坂下：幅広く誰でも応募してくださいという今のやり方では、小学生的なアイデアが比較的多く、これだというアイデアは簡単には出てこないような気がします。

質の高いアイデアが出てくる可能性がないとは言えませんが、宝くじのようなものです。それよりも会社自体の方向性、より具体的な商材開発、あるいはデザインも含めてアイデア開発にポイントを絞ったほうがいいと思います。

塾生 B：違うかもしれませんが、私の会社でも新製品を出さなければいけないというところで、長くやっていると「そこか」というところがあります。最近では素材で、素材の進化はすごくて、今までできなかったことが新しい素材を探すことで可能になります。

電気を通す導電性のダンボールがあります。今までは鉄のラックにプラスチックの棚を入れてい

ましたが、導電性のダンボールができたので、同じものをダンボールでつくるとコストも安くなります。

新しい素材を引っ張ってくると急にアイデアが出てきます。一度ハマると他にも使えないかと試してみます。安直ですが、急に商品群が活発になってくるかもしれないというワクワク感が出てきたりします。

そういうことがあったので、硬くても加工しやすいダンボールや電気を通すダンボール、水に濡れても大丈夫なダンボールなど、素材をテーマに据えて使い方を募集してみる。素材をうまく組み合わせるとうまくいくのではないかと思います。

坂下：新しいアイデアが出てくる源は社内ですか。

塾生 B：各部門から一人ずつ呼んで開発会議をします。その中で、新しい素材が出てきたので、これに使おうと思っていると提案すると、それに使うよりもこれがいいのではないか。新しい素材という血を入れたときはうまく進むことが多いと感じるので、それも面白いのではないか。

坂下：素材に的を絞って、いいアイデアがあったら出してくださいでは、岩崎さんが求めているようなものは出てこないような気がします。

ムラタチアキさんは、瓦など、新規分野から幅広いアイデアを引っ張ってきます。そういうタイプの人が何人かいればいいですが。

続いて、B さん、具体的に、今後の方向、あるいは現状の課題についてお話ください。

塾生 B：この総合カタログは、われわれが持っている商品の 90%以上で、ザックリ 1,000 点ほどあります。部品も合わせると年間 50 点ほど新製品が出ます。

坂下：見ているだけできれいです。

塾生 B：商社とは違う、メーカーのカタログを目指していますが、新製品が出てこないのが課題だと思っています。

１回目に説明したように、商品、パッケージ、出荷するダンボール、カタログ、それぞれにロゴが入っていますが、統一された方向性を出していかなければならない。

セミナーで話を聞いたり、持ち帰って社内で話し合ったりという中で、具体的な課題としては、ＣＩが制定されたのはバブルの華やかなりし頃で、すでに 30 年近く経過し､明文化されていない上に、歴代の運用者によって、このマークは格好よくないから使わない、バランスが悪いから直すという形で、私が引き継いだときの資料はほとんど役に立たないような状態でした。

ダンボールのデザインを昔に戻そうということで戻しましたが、昔のルールどおりにつくるとホーザンのマークではないと言われました。30 年の間に各個人のロゴのイメージが本来のルールと離れてしまっているので、これは問題だということになりました。ルールがあるようでない中で、以前のパターンがあるので、前例に縛られて当たり障りのないＣＩの運用になっていました。それが課題だったことに気づいていなかったのです。

皆さんのお話を聞く中で、デザインを小さいものとして扱っていたと反省しています。新商品ができたときにどこにロゴをつけるか。ロゴをつけることが仕事になっていました。つけることで表現になる。目につく場所につける。やっぱりホーザンだと思ってもらえる。そういうことはまったく考えていなかった。

ルールのないルールに縛られて、外野の声が来ないようにロゴを置きにいく。そういうロゴの運営をしていたことにあらためて気づき、これでは

いけないと思いました。気づけただけでもよかったと思っています。今まで縮こまっていたと思います。それが一番大きな課題でした。

経営者がロゴを何とかしなければという危機感を持っていました。このままではいけない、何とかしようという機運に会社全体がなっています。具体的には、前例に縛られていたので、前例に縛られないことが一つ。当たり前ですが、それを意識する。見えないルールを見えるようにする。古くて使えないルールや個人の頭の中にあるルールではなく、新しいルールをつくらなければならない。

パートナーになってくれるデザイナーを探しています。何のために新しいものをつくるか。飽きたからではなく、縛られてはいけないからだということに気がつきました。

この研究会に参加するまではデザインはモノだと思っていましたが、先生のお話を聞いてデザインはモノではないことに気づくことができました。前例に縛られずにやっていきたいと思っていますが、中長期的な視点で何ができるのか。

弊社はは自転車工具で創業し、アメリカのブランドの工具を日本で専売していますが、その会社が今年50周年を迎えました。ロゴの変遷があって、50 年で5個なので 10 年ごとに変えています。会社のイメージは変わりませんが、ロゴが変わっている。当たり前のことに気がつきました。

ホーザンは60年の歴史がありますが、ロゴを変えたのは1回だけで、前と後の2種類しかありません。変なルールに縛られています。この会社は10年に1回ですが、まったく新しいものにしなくてもイメージを変えていく。ダイドーの缶コーヒーでもおじさんの顔が変わっています。

10年に1回はロゴを変えていく。中長期的には、ルールを変えるだけでなく、イメージを変えていく。閉塞感が出たらこういうロゴの運用方法もあるということを後任者に伝え、次につなげていければと思っています。

坂下：対応の仕方は正しいと思います。私からアドバイスをすると、B さんはまだ若く、企業内のポジションはわかりませんが、一人では肩の荷が重いので、トップの決済をもらい、あなたがリーダーになって委員会のようなものをつくることです。

会社がそういう機運になっているので、このチャンスを逃してはいけない。委員長になるか、または事務局でもいいと思います。あるいは名目上、副社長や役員クラスなど、偉い方をトップに据えてもいいと思います。社内に企業イメージやルールづくりをするための委員会をつくります。

私が責任者になったとき、最初にＣＩ委員会をつくりました。役員会に上伸して権限をもらい、ルールづくりの委員会を発足しました。もちろん最終的には役員会に諮ることが条件ですが、文句を言いそうなメンバーを集め、委員会で議論しました。もちろん、資料はこちらで出して、変な方向に行かないようにコントロールします。

社内であなた自身が力を持つためにも、委員会のような正規の組織をつくり、月1回でもリポートを出して進捗状況を報告する。委員会で決めて役員会に上伸すれば完全に会社のルールになります。外野から文句が出ても、委員会で審議して決めたことだから守れというひと言で済みます。しんどいかもしれませんが、そういうやり方をしたほうがよくて、それで成功すればあなた自身の評価も高くなります。

佐藤先生の講義でスターバックスの話がありました。シャープも5回か6回ロゴを変えています。企業が大きくなればなるほど、世界各国にネオンサインや看板があるので、ロゴを変えると何十億、何百億とかかるわけです。そこで考えだしたのが、

目立たない程度に少しずつ変えるという方法です。

今、使っているシャープのロゴは私が責任者として最終的に決めました。初期のころに比べると少しずつボールドにしています。す。

ネオンサインや看板、広告にはメンテの時期があります。気長な話ですが、３年に１回、５年に１回、メンテのときに新しいロゴに変えるというやり方で、10 年たつと世界中で入れ替わっていきます。

コカコーラのように、一晩で世界各地にある看板を全部を変えてしまうという、とんでもないことをやる企業もありますが、普通の企業では無理なので、ルールの中にメンテナンス、何年かに１回は見直す。時代に合っているかどうかを見直して修正を加えることを、ルールの中に入れておくのがいいと思います。

ロゴのポジションも大事です。シャープのロゴをどこに入れるか。そんなことには無関心でデザイナーはスケッチを描いています。それはおかしい。そこで責任者になったときに、アイデアスケッチの段階から、シャープのロゴをどこに入れるか、頭の中で明確にしてからスケッチを描くように徹底させました。

最終的に決めたのは、基本的には商品の左上にロゴを置く。視覚的に、そのポジションが最初に目が行くところです。あるいはテレビのように対称形を基本としたデザインの場合は中心に置く。例えばテレビだと、画面を邪魔するような大きさにしてはいけない。ロゴが目立ちすぎてはいけない。

ロゴは会社の信頼性を表わすシンボルであり、シャープという企業が心を込めてつくった商品であることの証しであり、粗末に扱うことは許されない。そういう強い言い方でロゴのポジションを決めました。

ロゴは企業のシンボルですから、皆で大切にするという気風を末端に至るまで植えつけていくことが大切です。社内報があれば、そういうメディアを使って、委員会で決めて全社員に徹底させる。パブリシティーは、むしろ社外よりも社内が大切です。社外の人にわかってもらうよりも先に会社の人間がわかってくれていないと意味がない。伝える努力を地道にされることをお勧めしたい。

気になるのは、イメージとしてロゴが古いのではないか。一気に変えるわけにはいかないので、少しずつおかしなところを変えていく。そういうトライはしてもいいような気がします。

塾生 B：アップル問題ではないですが、中国で町の電気屋のおじさんが商標を勝手に出願しています。日本の中小企業の工具関係の商標を軒並み申請して、後から申請したのでニセモノということになっています。お金をかけましたが、どうしようない状況なので、リニューアルするときに中国でも新しく商標登録をしなおしたい。それも同時にできればと思っています。

坂下：ブルーはきちんと決めていますか。

塾生 B：決めています。シャープは赤というイメージですが、赤が使えない場合は何色にしていますか。

坂下：補完色としてブルーを決めています。企業の経営理念である「誠意と創意」と連動させています。誠意は真心なのでハートの赤、創意はクリエイティビティ、知恵を表す意味でブルーに決め、１色に限定しないで状況に応じて赤とブルーを使い分けています。

その最大の理由になったのは、天理に大きな事業所がありますが、奈良県は地域の規制で赤色の看板は使えない。そのため、奈良県にあるシャープの事業所のサイン類はブルーを使っています。その他、海外の事業所の立地条件等を考えると、１色で押し通すのは無理なので、基本は赤ですが、補完色としてブルーも使えるようにしています。

塾生 B：ＣＭＹＫ、印刷のときの色でいうとシアン 100 に近い色ですが、黒い商品の上にこの色のペンキを塗ると、黒が勝って違う色になるので、黒い商品には白が多い水色のロゴを使います。これも後でつけたルールなので明文化しなければと考えていますが、違う色をもう一つ持てるとやりやすい。

坂下：続いて 、C さんお願いします。

塾生 C：モノをつくっている会社ではなく、クライアントのイメージを高めるための販促支援を行っています。その中で、こうしたいと思っていても自分からはできない。まずは自分ができる範囲の中で何ができるのか。プレゼンなどの場面で生活者視点での販促活動、吉田先生の講義でありましたが、モノから体験というところで、消費者意識の文化レベルの向上、新しい市場文化の価値を提案していきたい。

前回、今の状況では流通業は先がないように見受けられるというお話をいただきました。このままではダメだと思いますので、そういった場面の中で少しずつ意識を変えていただけるように持っていきたい。

たた、提案をするといっても、企業を運営している立場ではないので、企業の考え方を知りたいと思っています。何をもってそれをやろうと思うのか。どこでそういう決定をするのか。どういったポイントでそれをやってみようと思うのか。それを知るためにはどんな勉強をすればよいのか。何をしなければいけないのか。そこにつなげていければと思っています。

坂下：自社のデザインマネジメントについては、課題はお持ちではないのですか。

塾生 C：会社案内をつくり、その前にロゴもつくって全体的なイメージを統一しました。それに関しては自分の中で満足していますが、企業としてのあり方、販促が売り物ですが、これが強いと言えるものがない。長年チラシをやってきたという実績はありますが、単に実績があるだけで評価されるレベルではない。会社案内をつくったときも、結局は人ではないかという話になりました。

今後、それを重ねていくしかないと思っています。人それぞれで、個人の意識も違えば、お客さんによっても違ってきます。同じ会社ではありますが、部署によって意識も違ってきます。問題点を重ねながら一つの形というか、会社のカラーが出せればいいのではないか。それは、あくまで結果論になってくるのかと思っています。

それよりも、お客さんとのやり取りの中で危機的にあるというか、お客さんがダメになると自社もダメになるので、販促のメインになっている流通企業市場の文化レベルのアップ、イメージを変えていかなければならない。それが実績になれば自社の商品につながっていくと思います。せっかくこういう場をいただいたので、そこにうまくつ

なげていければと思っています。

坂下：難しい問題ですが、クライアント企業の方向性まで入り込んで具体的な提案をしなければならない。

塾生 C：年間販促があります。お題をいただいて、予算の中で、あるべき姿や、どのように活動すれば売り上げを伸ばすことができるのか。そういう話をする場面があります。ただ、販促なので数字、結果がメインになるので、文化というか、イメージ的な部分をどう組み合わせるか、難しいところもあります。

坂下：シャープを辞めてから 10 年近く、ロフトのアドバイザーとして月に１回程度、セールスの人たちの応援、特にバイヤー関係の人たちに新しい商品開発のことで指導をしていました。店頭のアピールが弱いので、先生の目で見て回ってご指摘をくださいと言われて、全国の主要なお店を回りました。

小売店舗の販促というとペーパーメディアへの関心が圧倒的に高い。要はビラですが、ロフトさんはそのウエイトが少ない。店頭のディスプレイ、店頭の表示が重要ですが、ユーザーへの訴求力はたかいとは言えない状況でした。ユーザーの視点で見ると、欲しい商品がどこに置かれているか、わかりにくい。

ペーパーメディアも大切ですが、代表的な店舗を回って実際に店頭をチェックする。どこに何があるか、わかりにくいのが現状です。せっかく接点を持たれているのですから、そういうところで具体的なアドバイスや提案を行う。最初はお金にならないかもしれませんが、ディスプレイもお願いしますという話になる可能性もあります。

塾生 C：そういう話もありまして、会社ではディスプレイから販促ツールまですべて提案させてもらっています。

予算的な部分もありますが、チヨダさんから店舗のブランドイメージを変えたいという話がありました。ロゴ、店内装飾、商品構成も含めても変えていきたいという話がありましたので、ブランドを一から考える状況にあります。

そこまで大きな仕事は初めてで、外のブレーンを使いながらやっていこうと思っていますが、店内のＶＭＤは弱い部分があるので、今回の講義を聞いて勉強しなければと感じています。

坂下：ロフトの経験でよくわかったのは、陳列棚に並べていますが、一番大切なのは突端の部分で、エンドの演出をきちんとするだけで相当大きな効果を得られます。アイレベルのところに出す看板の表現統一をするだけでずいぶんイメージが変わります。平台に置かれているものはあまり意味がない。それぞれのエンドのところを見るだけで、その島にどんな商品が並んでいるかがすぐわかります。

塾生 C：中に入ろうという気持ちになります。

坂下：お店は、デザイナーにとって宝の山のような気がします。ちょっとやるだけで効果が変わってくる。

塾生 C：什器や商品構成は、デザインではできない部分で、商品ありきというか、オペレーションのしやすさという部分があります。こちらから提案しても費用的なこともあります。そういう状況があるので、ツールを変えるか、催事のときにツールをつくる程度のレベルで止まっています。
今回はタイミングよく大きな話をいただきました。

来週も店舗視察に行くことになっています。

坂下：先の長い話ですが、来年の発表に間に合わせてください。具体的なビジュアルで見せてもらうと効果があると思います。いつごろできますか。来年ですか。

塾生 C：３月からスタートしたいと考えているようです。

坂下：あの業界も競争が大変です。ありがとうございました。

話が一巡した中で、それぞれお感じになることがあれば発言しいただけるとありがたいのですが。

塾生 A：前回、B さんから、匠の人、職人には貴社ブランドという話がありました。購買部の人がお客さんではなく、工場のラインでニッパーを使う人がお客さんである。匠の人はわかっても、購買の人は同じようなものなら値段の安いほうを買う。

メーカーのカタログと言われましたが、そうであれば、その人たち向けのカタログという位置づけを出すべきではないか。情報として、このニッパーはいかに優れているか。実際に生産ラインの中でどんな使われ方をしているのか。これを使うことで生産性が上がる。使い方や使った人の感想、ニッパーに対するこだわりの部分を載せてもいいのではと思いました。

いろいろ書かれていますが、例えば面取り加工をするときに指を挟まない。工場の人はこの情報だけだとわかりにくいので、実際に指を挟んでいる写真を載せるなど、面白いと思えるようなカタログにする。

工業器具を製造している友人がいるのですが、彼はネジを売るためにすごく考えています。カタログというよりも売り方が面白くて、マンガを使ったりしています。御社とは企業規模も違い、狙っているところも違うかもしれませんが、カタログをつくる責任者として遊びがあってもいいと思いました。

坂下：私は日曜大工が好きで、これを見ると全部欲しくなりますが、総合カタログだけではなく、例えばニッパーだけというように分野別のカタログ集にして、それをバインダーで綴じられる形にすると使いやすいような気がします。

塾生 B：メーカー視点で、カバンやヤスリ、ドライバーなどジャンル分けをしています。これは大学や企業の研究室でロボットをつくるときに使っています。ロボットの世界ではアルミ板を切ったり曲げたりします。ネジを留めるのにドライバーを使います。ジャンルではなく使われるシーンごとに分ける。

塾生 A：マトリックスで、用途と種類と使っている人が見られる。

塾生 B：そういう引き出し方があるはずですが、どうすればいいか。Web はそういう形にしようと試行錯誤しています。

最近は、こなすだけではなく、ようやく肩の力を抜いて仕事ができるようになりました。今までは、当たり障りのないように、怒られないようにという部分が多かったのですが、「よし、やったれ」みたいなことができるようになりました。

塾生 A：後ろの開発者や実際に作業をしようとしているあたりは目を引きます。

塾生 B：後ろは、ジャンル自体が新しく、カタロ

グ構成も一から考えられています。ニッパーやペンチは、われわれが生まれる前から同じものがあったので、もっとこだわりを出していければと思います。

坂下：メーカー視点のカタログになっているので、A さんが言われたように、使う側からすればユーザー視点の使いやすいカタログがもう１種類あってもいいのかもしれない。

塾生 B：カタログをつくるのに写真スタジオを何社か回りました。いくつかの写真スタジオを見せていただいて、現在は２社とお付き合いしています。１社は広いスタジオを持っていて撮影もきちんとしてくれます。もう１社は変わっていて、仮想の工具屋さんのワークスを見せてくれます。それ以外にも、仮のテーマを設定して、それに合った写真を持ってきます。

その写真スタジオは毎年、きれいな写真やこだわった写真を使ってカレンダーをつくります。最初は暇なのかと思っていましたが、それには意味があります。

店頭ディスプレイや次のカタログをつくるときは、その時点である程度は頭の中でイメージが決まっているはずです。そのイメージと予算との組み合わせで妥協点、玉を置きにきてほしいという部分があります。

その写真スタジオの人は、普段からいろんな写真を撮っていて、来年のカタログに使いたいから工具を貸してほしいと言われたこともあります。仕事が始まる前から、こういう撮り方もできるということを教育してくれています。最近のはやりを教えてくれます。新しいカレンダーができたので見てくださいという感じで、例えば世の中に存在しない新製品の写真を見せてくれます。

最初は暇な人だと思っていましたが、そうではなくて教育してくれています。実際にはない店舗を、こういうコンセプトでつくりました。こういう方向性が面白いのではないか。工具のプロですが、写真のプロではないので、情報が遅く、気づくタイミングが違うのではないか。

先に見せておくことで、それを引っ張ってきてデザイナーができるようになると思います。最近は、その写真スタジオの人に引っ張ってもらっていると感じています。設備も小さくて、二人で小ぢんまりとやっていますが、広いスタジオで撮ってもらうよりも得るものがあると思っています。

広告代理店を挟んでいないのであれば、社内で仮想の靴屋さんをつくってみると、響くものが出てくるのではないかと思います。ぜひ教育してほしいと思います。面白いことが何となくわかってきました。それができるのがデザイナーではないか。

坂下：この顕微鏡の写真はレベルが高い。クオリティーが高く、ディテールに至るまでピシッとピントが合っている。

塾生 B：そういう意味では恵まれていて、常に新しい発見があります。見開きの１枚目の写真は、その写真スタジオに撮影してもらった写真です。

坂下：表紙も、どう撮ったのか、興味を引きます。

塾生 B：勉強をさせてもらっています。半分は仕事ですが、半分は仕事ではなくて、勉強になります。信頼関係ができると、提案してくれるひと言にも重みがあります。聞いてくれる感じもあって、洗脳されているのかもしれませんが、この人に任せようと思ってしまいます。

塾生 C：社員は 120 名ほどいますが、営業がメイ

ンで、デザイナーは２名だけです。当初は制作の中でしていましたが、状況も変わり、デジタル化というところで、外部に出したほうが利益的にもよいということになって、今はほとんど外部のブレーンに出しています。

私は中途採用で今の会社に入りましたが、デジタル化によって、大量生産の話になりますが、どんどんクオリティーが下がり、このままではダメだということでデザイナーを入れることになりました。

今の仕事の流れは、外部のブレーンと仕事をして、それを営業に持っていくのが基本的なスタイルです。プレゼンなどは、私やセールスプロモーションを考える人間が一緒になってプロジェクトのような形で進めています。

お客さんとの接点はプレゼンの場だけなので、話をする機会がないのが現状です。お客さんと接点を持っているのは営業なので、営業から伝えてもらう必要があるのかもしれませんが、できるだけお客さんのところへ行くようにしたい。

塾生 A：C さんが営業になるのが一番です。

うちが「全社員がデザイナーであれ」というのと同じで、基本的には営業の会社なので、営業マンがお客さまの何をどのように持って帰れるかが一番大事なところです。クリエイティブというほどでもないですが、営業の言葉で、包装の設計を考えたり、どんなパッケージにするかを考えたりするので、それが正確に通じていないとつくれない。

塾生 C：ルーチンではない仕事や新しい依頼があるときは、私も同行して話を聞くようにしています。

塾生 A：デキの悪い営業マンは、わかりましたと聞いて帰ってくるだけなので、行っても意味がない。

塾生 C：社内でもレベルの差というか、一を言って 10 をわかる営業マンもいれば、その反対もいます。

塾生 A：B さんが言ったように、営業マンが担当するお客さんに対して普段から感度を上げているかどうか。どうすればいいかを営業が考えるか考えないか。それが大事です。

塾生 C：教えてできるかというと難しいと思います。

塾生 A：会社全体としての感度を上げるには、社内でデザイナーさんとやることで、結果、お客さんにもいい形で伝わっていくかもしれない。

塾生 C：そういう形で今までもやっていて、徐々には上がってきています。ある会社のチラシにしても最初はレベルが低く、これが仕事なのかという感じでした。外部でつくったものと入れ替えたり、私が下書きを描いてブレーンに渡して、営業にも見せて説明したりということで、デザインというところの意識は変わってきています。

塾生 A：営業の人もかなり言いますか。

塾生 C：お客さんの立場での話です。

塾生 A：お客さんが、これは気に入らない。

塾生 C：そうです。そこのすり合わせは必要だと思うので、それはやっています。

坂下：商品の企画会議で、営業がいろんなことを言うわけです。もっと丸いほうがいい。私はひと言で、営業がいいと言うのは Yesterday's Newspaper だ。今この場にあればいい商品で、それは昨日の新聞記事と同じだと。

今、売れている商品はよく知っています。われわれが知りたいのは、開発している新製品が出る６カ月先から１年先の市場、ユーザーニーズがどう変化しているか。マーケットの意見も聞きながら、そこまで目を光らせる。昨日の話は聞きたくない。営業が言っているのは今ここにあればいい商品のことである。そう反論してこちらの言い分を通しました。

どこまで市場の動向を感じているか。先を見ているか。お店の人も、売れているものが大切で、半年先にどうなるかまで考えている人は少ない。そこまで見ている人は成功します。

塾生 C：自社開発ではなく、あくまでもオーダーメードなので、言われたことを厳密に、忠実にやっていくことが第一前提になってきます。プラスアルファ、よかれと思って、こうしてはどうかと話を持っていきますが、それは違う、それは言われていない。

これもよくある話で、センスの違いやデザインに関する認識の違いがあります。私のレベルが高いかというと、そうではないかもしれませんが、１＋１＝２という話ではない。

坂下：できるだけ早く多くの成功事例をつくり、ビジュアルプレゼンテーションにまとめて、成功事例をクライアントに説明できるようにする。そういう武器をつくっておいたほうがいいと思います。C さんの場合は、カタログがないので、この店をこのように改良した。あるいはビラをこのように変えて効果が上がった。成功事例を説得資料として用意すべきです。そうすると楽になります。

それと、行かれていると思いますが、実際に C さんの目でお店を見ることです。特にスーパーやコンビニは、朝・昼・晩、時間帯によって客層が変わります。それを実体験しておくことが説得力につながります。

塾生 C：体系的なところを学習する必要があると思います。デザインから入ってきているので、そこがおろそかになっています。そういうところから勉強して提案していく必要があります。

坂下：在職時代には、大手量販店の社長と懇意になり、企業のデザイン部門の幹部でお店に来てくれるのはあなただけだと言われました。きついことも言われましたが、話を聞き、率直な主張もして信頼関係を築くことが大切だと思います。

デザイナーは、製図板に向かって仕事をしていることがほとんどですが、それだけが仕事ではない。購買の現場を知ることが大切です。そうでないと営業と対等に話ができないし、主張も出来なくなります。

気分転換も兼ねて、最近のシャープの商品開発事例を紹介します。シャープは先ほども言いましたように、ここのところは四面楚歌で、やることなすことうまくいっていません。何とかこの時期を耐えきれば、再上昇できるのかどうか、非常に難しいところですが、「IGZO」という新しい液晶を開発できたので、これが実際の商品に採用されるようになれば競争力がついてくると思います。

ただし、堺の大きな工場がお荷物になっています。工場そのものの価値は二束三文で、すべて借金という形になっているので、どこまで持ちこたえられるか。あるいは今の状態で銀行がどこまで融資を継続してくれるかどうか。そのあたりが勝

負という状況になっています。

実際には、マーケットの中ではニーズがあるので、商品開発だけは積極的にやっていこうということになっているようです。そのあたりをご紹介させていただきます。

今一番伸びているのはプラズマクラスターという空気浄化のシステムです。最近、ホンダさんのコマーシャルにも出ていますが、日本の自動車メーカーのほとんどが、エアコンの出口にプラズマクラスターを使ってくれているので、これからますます広がっていくと思っています。

これは、夏場は暑いのでトイレで使っていますが、従来の扇風機とはまったく違った概念でつくられています。これに近いのはダイソンの羽のない扇風機ですが、それとは違った発想で、扇風機らしくない扇風機ということで開発されたものです。

従来の言葉では扇風機です。文字どおり、扇をグルグル回して風をつくる機械という概念で扇風機という言葉ができているわけですが、風を送る、涼しくすることだけが目的ではなくて空気全体をきれいにする。そして、いかにも扇風機は夏場だけ使うという必要悪というか、インテリアとしては周囲にマッチしない形の扇風機が圧倒的に多かったのですが、まったく今までの扇風機とは違う。要は、羽の見えない扇風機という考え方で開発が進められました。

仕組みは、上はカバーを外したところですが、ベースの膨らんだところに、これは従来の扇風機に近いシロッコファン、普通の羽ではなくて、違った形の羽が縦方向に回転して、空気が縦方向に流れます。

ガイドとなる風の通り道がつくられています。いわゆるダクトです。下と上で距離に違いがあるので、そのままだと下から強い風が出て、上からは強い風が出ませんが、整流フィルターというか、風の経路をコントロールすることにより、縦方向で全体に均一な風が出るように設計されています。

ここにたどり着くまでにずいぶん試作を重ねたそうです。実際に私も使っていますが、扇風機のように強い風があたるのではなく、自然の風に近い風が出てくるので、快適な風です。

扇風機の風は広がります。近くに入れば強い風があたりますが、遠くなると風の勢いは弱くなる。これはそうではなく、ホースの先を絞ったような形なので、狭い範囲ですが遠くまで風が届きます。首を振る角度が 60 度、90 度、120 度から選択できるので、そういう点では使いやすくなっています。

このような全く新しい商品は、開発段階で、技術部門とデザイナーのやり取りが大変です。そんな形にすると機能が落ちる。しかし、きれいな形にしたい。このステップで細かいところまで詰めができるかどうかによって、商品性は決まってくると思っています。

よくある事例ですが、デザイナーは内部に置くべきか、外部のデザイナーを活用すべきか。これは常に論議になりますが、全く新しい機能を持った製品開発の場合は秘密保持の必要もあり、外部のデザイナーにはお願いできないことが多い。

うまく両方を使い分ける。先進的なアイデアは外部からもらうことが多いですが、実際の、具体的な商品開発にあたっては、内部のデザイナーとエンジニアと一対一でやり取りをしないといいものはできないと、私は今でもそう思っています。

言葉がいろいろありますが、たたずまい、目立ってはいけない。さりげなくたたずんでいる。それをイメージしてデザインしています。商品そのものは、見ていただくとわかりますが、クリアーでレベルの高い、透明度の高いデザインになっています。

私がシャープにいる時代から、一人ではなく必ず何人かでチームを組んで、アイデアを出しなが

ら一つのものを求めていく。そういう仕事のやり方でした。それは今でも継続してくれているようです。

存在感がなくて、しかも、存在感がある。微妙で難しいところですが、このデザインは、安くはないですが、ヒット商品に近い売り上げになったそうです。

経済産業省のキッズデザイン協議会は、子どものためにやさしいデザイン、これは羽がないので子どもにとっても安心です。ファンに手があたらないので、そういう点が評価されてキッズデザインに選定されました。

パナソニックさんもやっていますが、最近は健康志向の美容商品が伸びています。百貨店の売場でもそうですが、女性の購買力が高い。化粧品だけではない。むしろ、うわべを飾るのではなくて肌そのものからよくしていく。高いものが多くて、なぜこんなものが売れるのかと思いますが、この分野でも今、シャープ独自のプラズマクラスターイオンを使った美容機器の開発を集中してやっています。

健康・美容商品で大切なのは「潤い」だそうです。女性の強いニーズがある、肌に潤いを与える。化粧品だけではなくて、そういう効果のある商品開発を連続してやろうということです。

これはミストですが、単に霧を出すのではなくて、プラズマクラスターイオンによる霧を出す機器で、店頭に置かれている化粧品と同じようなイメージのデザインを心がけたそうです。光沢のある化粧品のキャップと同じような形のデザインです。

パソコンを使いながらでも、保湿という意識が強くなってきている。シャープはパソコンから撤退したので、パソコン本体からイオンのミストを出すわけにはいかないのですが、この商品はＵＳＢのターミナルを使ってパソコンのそばに置いて使う。そういう形になっていくのではないかと考えます。

将来的にはこのあたりが宝の山のような感じで、伸びていくのではないかと思います。

塾生 A：車の運転席につける。

坂下：12 ボルトで電源を取っていただくとできますので、車の中でタバコを吸う人からは、高い評価を得ています。

携帯電話市場は、iPhone が高い評価を得ていますが、これから新しい液晶を使って、今まで以上に消費電力の少ない、画面表示が中心の携帯電話が増えていくのではないかと思っています。

今までテレビを持ち運ぶことは考えられなかったのですが、20 型のテレビでも持ち運びができるようになりました。パソコンでも使われているＷｉ‐Ｆｉ機能を使うと、テレビの信号を離れたところから本体まで送ることができるので、チューナーが本体になくても映像が楽しめるようになりました。今後はもっと伸びていくと思っています。

これからはユーザーインターフェイスがモノのデザインの切り札になるということで、シャープは一番多くＵＩの部分でグッドデザイン賞をもらえたようです。そういう方向で、形だけではなく、方向転換を図っているようです。

以上、気分転換にお話をさせていただきました。あと 30 分ありますので、気楽にお話をしていただければと思います。アメリカの大統領も決まり、世界経済は出口が見えない感じです。今後、どうなっていくか。

塾生 B：講演会で日経ビジネスの編集長、発行人が話をされていて、その方が「iPhone が新しく電話をデザインしなおした」。デザインが優れていたこともありますが、電話をデザインしなおしたと

いうひと言で、違うものだと思わせたことが消費につながったのではないかと言われていました。

日本はもっと前からガラパゴス化と言われていましたが、携帯電話にカメラがついたときが、本当の意味で、携帯電話が変わったときではないか。最初にカメラを搭載したのがシャープの携帯電話だったという話をしていました。

そうだったのかと思いましたが、それは企画から上がってくるのか。デザイン的なところから上がってくるのか。どこからそういう発想は出てくるのですか。

坂下：最大の理由は、実はビデオカメラの競争に負けたからです。ビデオカメラの開発で培った小型化技術を携帯電話に適用できたのが成功要因でした。当時から携帯電話のシェアは高かったので、カメラ機能を携帯電話に搭載することにより、携帯電話の使い勝手が大きく変わりました。最初は、市場評価は高くなかったのですが、ユーザーの評価が高く、定番商品として認知されました。

新聞報道によれば、アップルのジョブス氏は亡くなられましたが、iPad から始まって iPhone で i のついた商品はすべて出尽くした。アップルは次に何を出すのか。ジョブスの遺産は食いつぶしたからこれからが大変だと、辛口の批評をしている評論家がいました。

一つの商品が 5 年も 10 年も続けて市場を制覇していくのは難しいのかという気がしています。携帯電話は持っていますが、かけるだけです。スマートフォンは、私の年齢になると使いこなせないと感じています。

電車に乗ると多くの人が携帯電話を触っていますが、そういう時代がどこまで続くのか、考えられない。メールでも小さな画面で変換して、その面倒くささを考えると私はパソコンで十分だと思っています。

塾生 A：今は音声認識で会社に電話と言うと実際にかかるし、Youtube 等の画像も見られるので、面白いと思います。

坂下：面白いのと、それが生活の中にどういう形で入り込んでくるのか。

塾生 A：誰でも使えるというか、ユビキタスというか、そういうことにどんどんなっていくのではないか。

銀行で初めてタッチパネルを見たようなイメージがあります。普通にボタンで操作をすればいいのに、なぜタッチパネルなのか。そのときは意味がわからなかったのですが、今はタッチパネルのすごさを感じています。その先に何かあるのでしょう。

坂下：タッチパネルの機械が普及しているのは日本だけで、海外の銀行にはありません。お年寄りでも使える。最初はまごついている人も多くいましたが、今は使いこなしています。見たらわかるので使いこなす必要はない。インターフェースが優れていると言えます。

生活が大きく変わっていく中でわれわれは何ができるのか。一番気になるのは、電気料金もそうですが、原材料の入手動向が気になっています。

B さんの会社は、いい鋼鉄を使うわけですが、原材料の入手は困難ではないですか。

塾生 B：厳しいです。工具に使っている鉄は、中国製のコピー品はすぐにばれるので、ほとんどが神戸製鋼か大同特殊鋼のものを使っています。それでないと、鍛造といってハンマーでたたいたときに硬くならない。自動車に使う量がこれだけだとすると、工具に使う量はこれくらいなので、自動車産業がダメになると、とたんにダメになりま

す。風に吹かれるまま揺られないと仕方がない。非常に厳しいというか、鋼材は苦しいです。

坂下：昔はスウェーデンの鋼材で金型をつくるのが一番よかったですが、今の金型はほとんど中国や台湾でつくられているから、どんな材料を使っているのか気になります。商品のライフサイクルが短くなっているから、金型も昔ほど長持ちしなくてもいいのかもしれません。

塾生 B：前回、吉田先生から、大量生産・大量消費の時代が終わり、アメリカニズムが終わったという話がありました。個人レベルではなるほどと思いましたが、仕事のレベルでいうとそんなことはなくて、毎日コストのことを言われています。

確かに、ここに座っていると、日本は先進国で、それが終わったという雰囲気を感じます。今の中国はかつての日本と同じで、タイムマシンで過去に戻ったかのように、まさに大量生産・大量消費になっています。

時間差があるから、生活や文化など、お金を払ってでもよいものをというところだと、それはいらないのかもしれませんが、生産財の二次産業の真っただ中にいると、コストに負けてしまう部分があります。

あの話を聞きながら、わかりますが、われわれの仕事にはマッチしないというか、そこまでついていけないと痛感しました。わかりますが、納得すると、自分たちの仕事が危うくなるのではないか。

坂下：吉田先生は、ヨーロッパに住んでヨーロッパの人たちと同じ状態で生活しているから、基本的に考え方が違います。離れたところから見ていると日本のマーケットはおかしいと感じるのでしょう。

ヨーロッパは小さな国々から成り立っていますから、一つのところで大量にモノをつくるという歴史は持っていない。よく言われていたのは、アメリカが４億、日本は１億 2,000 万、韓国は 5,000 万、マーケットの大きさが違います。アメリカの場合は、大量につくっても、それを消費できる市場を自国の中に持っているから、あれだけたくさんの車をつくってもどんどん売れていった。

日本は少なくとも１億を超える人口があります。日本の市場は、国そのものの面積は大きくないですが、世界で見ると、中国やインドは別にして、可処分所得が高く、しかも１億人以上のマーケットである。それが戦後の日本が成長できた最大の要因ではないか。

経験上、海外市場が縮小したときは、国内向けの商品を開発すれば企業は生き延びていけましたが、今は肝心の母体である日本市場が頼りにならなくなっているので、そこは心配です。これからは、同じものを大量に生産しても、それを消費するマーケットがないのが現実です。

あなたのところは、コストと言われていますが、数多く売る。品質がよくて高い値段を維持できているのは恵まれていると思います。安くしないと売れないというわけではない。

塾生 B：少ない数でつくり続ける方法をどう模索

していくか。そこに力を注いでいます。

坂下：いかに合理的に、多品種・少量生産で、コストが上がらない方法を見つけることが勝ちです。たくさんつくれば安くなるというのは昔の方程式のような気がします。

これからは無駄を省く。昔は足し算と掛け算の世界でした。要素を足していけばよかった。あるいはマーケットは大きいほどよかった。１万台つくるよりも10万台つくったほうがいいという考え方でした。

これからは引き算や割り算の考え方が必要になります。割り算というのは極端かもしれませんが、企業として大量につくらなくても業績を上げられる方向を見つけ出していかないと、従来のようなやり方では企業は長続きしない。

塾生 A：売上額ではなくて利益。

坂下：売り上げよりも利益です。昔は売り上げが上がると利益は勝手についてきました。私も高度成長期はそういう考え方でした。

塾生 A：売り上げ＝利益でしたが、今は売り上げ＝利益ではない。

坂下：むしろ逆で、マイナス要素が多い、世界でも同じです。そういう論理を少しずつ変えていく。特にスーパーマーケットは、値段を安くしてでもたくさん売ればいい。まだ、そういう信仰が残っています。

塾生 C：自社でモノを開発するのではなくて、右から左へというところなので、何で勝負するかというとコストしかない。そうなると質も落ちてくるのでお客さんも離れていきます。

塾生 A：売れ残ったものはどうするのですか。

塾生 C：メーカーさんに返します。

塾生 A：廃棄ロスを少なくして安くするという話がありましたが、それは大事だという気がします。

塾生 C：その日の売れる個数をいかに計算していくかが勝負になります。

坂下：神戸のロック・フィールドさんはそれで成功しました。生産が合理的で、極力ロスを減らす。小ロット・多品種生産をいかにうまくやるか。原材料のロスを減らすことが成功の理由だと聞きました。時間管理はものすごいそうです。

塾生 C：テレビで放送していて、スーパーの名前は忘れましたが、営業日は１週間のうちの３日間です。私の中ではありえない、考えられない発想でした。

塾生 A：私も見ましたが、理論的でした。全員が正社員でパートはいない。ただし、毎日営業すると 50 人いりますが、30 人でオープンする日に向けて準備をする。買いだめするからその日にしか行かない。

坂下：コンビニもあるから、毎日スーパーを開けている必要はない。

塾生 A：そういう考え方ができるようになれば。

塾生 C：あれこそデザインだと思います。

塾生 B：週３日しか開かない店があるのですか。

塾生 A：金・土・日しか開けない。電気代が変わってくるそうです。閉めている日は電気を使わない。冷蔵庫もすべて消す。

塾生 C：昔は、開けていたらお客さんが来るから、お客さんが他に逃げないように開けていましたが、今はコスト。

坂下：地域で協定を結んで、あるところが何日間休んだとしても他のスーパーが開いていければお客さんにとっても問題はない。

塾生 A：まさにデザインです。スーパーが元旦から開いているのは腹が立つ。元旦からスーパーに買い物に行く人間は、衆愚消費ではないですが、あまりにもレベルが低いのではないかという気がします。

塾生 C：年末にほとんど買っています。何を目的に行くかというと福袋だけです。福袋といっても、誰もが行くのでないですが、他店でもやっているから追随する。

塾生 A：そこをデザインすべきです。

坂下：それが吉田先生の言っているライフデザインです。そういう考え方は少ないでしょう。

塾生 C：売り上げは、飛び抜けて年末がいいです。ということは買っているわけですから、その分、１月は落ちてもいいはずです。

コストを削減して、売り上げを落としてでも利益が上げればいいという考え方、思い切りが怖いのかもしれません。

塾生 A：それでも、何でもありになっているのは会社として問われるところで、それでよいのか。

塾生 C：にっちもさっちもいかなくなると、やってしまうというか、やらざるをえない状況にならないと難しい。

塾生 B：まさに引き算です。

細野：私は教育畑だったので、坂下先生の最後の成果のところを聞いていましたが、途中経過を聞いて具合にわかって面白かったです。現場には様々な現場がありますが、育てる教育の中で現場は程遠いです。最後の結末だけを聞きますが、途中経過がわからない。それはすごく思いました。

生活スタイルやカテゴリーなど、価値が多層な感じがして、アメリカナイズされた部分は一掃すべきだと思いますが、それが通用する世界もあります。

それを教育の現場で見るときは、学生がどう育っていくかというときに、一つの舵ではなくデザイナー的な才能を持っていたら、そういう企業もありますが、なければ営業ということになってしまいます。

営業のことがよくわかっていない。例えば、刺繍が好きな学生がいて、学校の近くにあるゴーダＥＭＢという会社に入りました。誤解している学生が多くて、デザインのほうが偉いと思っています。話を聞くと、最近は営業にも出させてもらえるようになったそうです。営業のほうがすごいということがわかってきました。それをどう理解してもらうか。現場ではそれができないので困っています。

坂下：細野先生がおられる学校で 10 年ほどデザインマネジメントを教えました。

今まで、シャープはメーカーですから、こうい

う世界で過ごしてきましたが、この塾をやらせていただくようになってから毎年違うタイプの企業から来られるので、私自身も勉強になっています。今まで言っていたことと違う、おかしいと感じることが多いです。

私は完全にモノのデザインから入りましたが、だんだん気がついて、会社全体をどうデザインするかに変わっていきました。そういう意味では、こういう機会に皆さんからお話を聞かせていただくことが役に立ちます。これをどう伝えるか。聞いてもらうのが一番ですが、少人数なので生の声が聞けるので、その点はありがたいです。

文責　財団法人大阪デザインセンター

デザインマネジメント研究会［坂下塾］　第６回

デザインマネジメントフォーラム

日時：2012 年 11 月 15 日（木）14：30～16：30
会場：大阪デザイン振興プラザ　多目的ルーム

開会挨拶
吉原 康文 専務理事

吉原：お待たせいたしました。定刻になりましたので、ただいまからデザインマネジメントフォーラムを開催いたします。

私は、大阪デザインセンター専務理事の吉原と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

（財）大阪デザインセンターは、50 年ほど前に、大阪府、大阪市、大阪商工会議所、地元経済界によって設立された、大阪における産業デザイン振興のための組織です。

デザインセンターの大きな事業の柱は、①デザイン相談・デザインビジネスマッチング、②デザイン人材育成、③デザイン情報の収集・発信・交流、④ＡＴＣデザイン工房の運営、などがありまして、特に最近ではデザインの人材育成に力を入れております。

デザイン人材育成事業の中には、デザイン専門学校生や大学生のためのインターンシップ事業、中堅デザイナーの再教育のための co - design ビジネス塾、そして管理者クラスのデザインの戦略的な活用を目指す「デザインマネジメント研究会」があります。

本日の「デザインマネジメントフォーラム」は、この「デザインマネジメント研究会」の成果発表の場です。本日は、対外的に一般の方にも公開するフォーラムになります。

この研究会の目的は、企業はマネジメントやプロデュースができる人材を求めているにもかかわらず、商品企画や販売までのプロデュース、ブランドを意識してマネジメントをする人材が不足しているのが現状です。

プロジェクト全体を大きな視野で捉え、商品開発、事業展開などにおいてマーケティングを重視し、製品の付加価値を高めて差別化を図るなど、企業経営の中でデザインを戦略的に活用し、デザイン経営の実践を図る人材を育成する。合わせて、企業の経営幹部に対してもデザインマネジメントの重要性について、理解を促すことを目的としています。

過去、平成 16 年度、平成 18 年度、平成 21 年度、平成 22 年度にも実施し、今年度も 10 月から 11 月いっぱいにかけて開催している途中です。

本日のフォーラムでは、昨年度の「デザインマネジメント研究会」の受講生の中から３名の方においでいただきまして、この１年間の実践報告などを発表していただき、皆さんで議論を深めていただきたいと考えております。

それでは、議事を進めてまいります。

大阪デザインセンターの前理事長であり、現在は大阪デザインセンターのアドバイザーを務めておられます、坂下清さまにこの研究会の塾長をお願いしております。まず、坂下塾長からオープニングメッセージをお願いいたします。

オープニングメッセージ

坂下 清 塾長

坂下：ご紹介いただきました坂下でございます。本日は、2012 年デザインマネジメントフォーラムの開会にあたり、コーディネーターを務めさせていただきます。

それでは、デザインマネジメント研究会の塾長という立場で、簡単ですがオープニングメッセージを述べさせていただきます。

19 世紀半ばの近代デザイン発祥からすでに 150 年余りが経過し、今やデザインは生活のほとんどの領域にわたって密接にかかわる状況となっています。そして、幅広い産業分野において、企業経営に多大な貢献を果たす専門分野と認知されつつあります。

必ずしも 100%というわけではありません。残念ながら、すべての企業において、デザインという機能が必ずしも有効に活用されている状況には至っていないと考えています。

デザインは企業価値を向上するための有効な手段であるという認識をあらたに、これからも様々な形で、われわれが中心となって啓蒙を続けていかなければと思っています。

ある意味では誤解があろうかと思います。デザインとは必ずしもモノのデザインだけではない。一般的にはモノのデザインだと認知されていますが、企業が社会とかかわるすべての領域においてデザインを活用し、その結果として企業の経営価値向上、利潤の向上等において大きな役割を果たすと考えています。そのためには、狭い領域ではなく、企業経営の中で活かすための的確なデザインマネジメントが必要となります。

専務理事からご紹介がありましたように、当大阪デザインセンターは、啓蒙事業の中の重点事業の一つとして 2004 年から、企業経営幹部やデザインマネージャーを対象とする「デザインマネジメント研究会」および参加メンバーの成果報告を中心とする「デザインマネジメントフォーラム」を実施し、今年でフォーラムは第 6 回を数えることとなりました。

昨年、研究会を受講され、私も一緒になって論議を尽くしてきたメンバーの中から、本日はパネリストとして、株式会社アーストレックの久保晶さん、株式会社アイディーエイの辻村悟士さん、株式会社クボタの東川嘉孝さん、このお三方をパネリストとしてお招きしています。

お三方には、各自 15 分の予定で、昨年学ばれたこと、そして 1 年間の成果と今後の展開についてプレゼンテーションをお願いしています。お三方のプレゼンテーションが終わった後に、私が司会を務めさせていただき、会場の皆さんにも参加をいただきながらパネルディスカッションを行いたいと考えております。

限られた時間ですが、豊かな内容になることを期待するとともに、皆さんも含めて有益な議論が交わされることを期待しております。

パネリストによる成果報告 1

辻村悟士　株式会社アイディーエイ

辻村：それでは、デザインマネジメント研究会に参加して、８回の中で何を学び、何を実践してきたか、発表させていただきます。

まず、株式会社アイディーエイはどんな会社なのかをお伝えしたいと思います。弊社はデザイン会社で、創業は 35、6 年ほど前で岡山に本社があります。当時から、まだ形にはなっていませんが、デザインマネジメントの考え方を持っていました。

ここ十数年で、デザインマネジメントという考え方が社会でも広く認知され始めています。そこ

で、あらためてデザインマネジメントを戦略的に使っていこうと考え、デザインマネジメント研究会に参加させていただいたという経緯があります。

経営理念は「水は方円の器に従う」で、デザイン会社らしいですが、あらゆるデザイン媒体を時代に合わせてクライアントにご提案していくという考え方です。

パッケージデザインでは、昨今、流行しているラー油をはじめ、バンホーテンなど、食品関係が多いです。雑貨類、日用品ではモンダミン。モンダミンは、当初からではなくリニューアルのときにお手伝いさせていただきました。

その中で私がどんな仕事をしているかということで、自己紹介になりますが、パッケージデザインをしている企業の中で、デザインコンサルタントという考え方で、デザインマネジメントとはどういうことなのか。実際、企業の中でどのように作用していくかということを実践的に伝え、運営・管理というところをマネジメントしていくポジションになります。

平たくいうと営業みたいなものですが、その中でもデザインに特化しています。デザインは、ビジュアル単体のものではなくて組織に作用していく。経営資源になる。そういう考え方でお話しをさせていただきます。そういうポジションになります。

弊社のプロフィールはここまでにして、昨年のデザインマネジメント研究会で８回にわたって具体的に何を学んだか、というお話しになります。

受講の目的は、デザインコンサルタントといっても、会社で教育をされて概念的なところや、企業によりよく作用するであろうという理論的なことは学びましたが、提案や商談の中で落とし込むときに、どのようにデザインマネジメントを使っていけるか。そこで話ができなくて、こんなはずではなかったのにと落ち込んでいました。実践的な考え方を学ぶためにデザインマネジメント研究会を受講させていただきました。

弊社ではデザインマネジメントを「デザインを経営資源と考え、目的達成のための総合的な創造活動を運用・管理する戦略」と定義しています。長ったらしい言い方ですが、私は的を射ていると思っています。

坂下塾長が言われたように、デザインは見かけだけのものではない。デザインは経営資源であり、それを経営者がよく理解してどのように運用していくか。デザインは計画という意味もあるので、他の経営資源である人材や商品、情報、時間をデザインしていく。他の経営資源をデザインしていくという考え方で、総合的な戦略として活用できると考えています。

デザインマネジメント研究会でズレがなければと思っていました。あくまでも自社の定義なので、社会的にはどう考えているのか。坂下塾長のデザインマネジメントの定義は、いただいたテキストやお言葉の中から抜粋して述べさせていただくと、「デザインという行為を通じて人とモノ、人と空間、人の社会について、相互の良質な関係を構築する総合的な活動」で、似ていると感じました。しっかりと学ぶ必要があると、あらためて姿勢を正したという経緯があります。

「相互の良質な関係を構築する」というところは弊社にはなく、坂下塾長は人間的なコミュニケーション、ソフトな感覚を持っています。自社の定義はまじめで堅いと感じたので、柔らかいポイントを学び取れたらと考えていました。

塾の講義の中で心に残った内容を紹介させていただきます。大きく４つほどあります。第１回目で塾長が、「デザイン部門にデザイナーが必要なわけではない」と言われました。捉え方は様々だと思います。私は、デザイナーは手を動かす人間と捉えがちですが、デザインは必ずしもビジュアル

だけではないという考え方です。

デザインの本質を理解している人間がデザイン部門にいれば、トップでマネジメントをしている経営者や役員に対して、しっかりとデザインを運用していくというかかわり方、接し方ができるのではないか。組織は縦割りになりがちで、トップダウンで進められる傾向にありますが、デザインを理解している人をデザイン部に配置し、横軸でも運用できる仕組みをつくらなければならない。それをひと言で表わしていたと思いました。

３回目は「情報消費社会のデザインマネジメント」というテーマで佐藤先生が講義をしてくれました。その中で「デザインで人間関係を見直そう」と言われました。デザインはビジュアルと捉えられがちですが、トップデザイナーの中には「デザインはコミュニケーション」という言い方をしている人もいます。フェイスブックやツイッターなど、様々な形で情報がやり取りされている中で、人間関係もあらゆる形にアウトプットして見直すことができるのではないか。

ここで例に挙げたのはトースターで、１枚しかパンが焼けないので、朝起きたときに夫婦のどちらが先にパンを食べるか。１枚しか焼けないからこそ、そこにコミュニケーションの機会が生まれる。デザインで人間関係を見直すという考え方ができるのではないか。そういった新しい形があると言われていて、私の中では新しい考え方だと感じました。

吉田先生の講義では、「文化とは共有された価値」というお話がありました。企業文化とよく言われます。組織は、同じような価値を持つ人たちが集まり、独自の感性、独自のアイデンティティで差別化を行い、商品を提供していると思います。

企業文化ということを考えたことはなかったのですが、あらためて組織を考えると、同じ価値を持つ人間が集まっているはずなのに、縦割りの構造になってしまい、自分たちが思っている方向性の処理ができない。そこでジレンマが生じています。全体で共有してしっかりとした企業文化を生み出していく。そう捉えました。

これも文化に関することですが、「価値にこだわることで文化が創造され、価値から解放されることで文化は洗練される」。これは深い言葉だと思います。アイデンティティが確立された組織でも、固執すると成長は望めない。一気にヒット商品になってもいつかは廃れてしまいます。それに固執するのではなく、そこから解放されることで新しい価値を生み出すことができる。そう捉えています。捉え方は様々ですが、私はビジネス的な視点で話を聞きました。

今のようなお言葉を受けて、実践的な考え方を学べたと感じています。これ以外にも多くのお話をいただきました。討論を重ね、お二人が抱えていた問題もお聞きして、どのように解決していくかというところもお聞きできたので、受講後は具体的な提案へつなげていくことができたと考えています。

実際、どのように実践したかということですが、現在Ａ社というスポーツ用品メーカーに対して提案しています。Ａ社は大きく３つの問題を抱えています。１点目は、商品アイテム数が多く、ブラ

ンドと言い換えてもいいと思いますが、ブランド（商品）のすみ分けが明確ではなく、自社商品で食い合いをしてしまっている。整理ができていないという問題を抱えています。

２点目は、開発計画を立てるが、うまく運用できていないという問題。これは開発スピードが間に合わない。間に合わないがゆえに、商品を発売した後に、売り上げが伸び悩んでいたとしても、他の商品計画がすでに追ってきているので、発売後の商品のフォローができない。そういう問題があります。

３点目は、縦割りの部分で、開発と営業の間に温度差がある。具体的には、営業は、バイヤーが言っているからいいものをつくってほしい。開発は、いいものをつくっているのだからバイヤーを説得してほしい。それぞれの思いが巡り巡って、いつまでたっても解決できないという問題があります。

役員さんが象徴的なことを言っていて、デザインは商品や形やパッケージではないか。役員はこういう認識でいます。デザインはビジュアル表現だけではない。デザインは、人材や商品、時間を相互利用していくことによって生まれるという考え方です。役員がそういう認識でいると、いつまでたっても問題は解決できない。

どうするかということで、実際に提案した内容の一部です。ブランディングという考え方でスケジューリングを行いました。商品を整理する必要があります。ブランディングという大きな項目をもって考え方を整理しましょうという提案と同時に、当社はデザイン会社なのでデザインを行います。

さらに、価値の共有として、開発も営業も同じ価値を持っているはずなのに問題があるので、セミナーとブランド定例会議を行う中でブレを正していく。話し合う時間を設け、ブランドの立ち位置と売るターゲットをしっかりと認識していただいて、企業全体のブレをなくしていく。営業部長や開発部長とヒアリングを行い、リサーチをして問題点を洗い出し、ブランドコンセプトをつくっていく。

そういう具体的な提案をしました。弊社が入ることにより、計画の運営を決してぶれさせない。遅れさせない。中をだらけさせないというところもありますが、そういう効果が望めます。

また、定例会議で社内の情報共有を密接にしていく。何よりも役員に理解してもらわないと、下でグチャグチャ言っているだけではいつまでたっても解決しない。トップの人に理解してもらうためのブランド定例会議になります。ブランドの立ち位置を理解していただく。開発の人間、営業の人間を入れて問題を解決していくことで、最終的には満足のいく商品、ブランドができます。

さらに社員教育を行います。最初は話をさせていただきますが、それではいつまでたっても組織が成長できないので、企業文化をつくっていくためには、その後は自分たちでブラッシュアップしていく。10 カ月ほどですが、そういう提案をさせていただきました。役員の了解を得て次回は社長にプレゼンを行います。

仕事の実践レベルではこのようなことを行っているという状況になります。

パネリストによる成果発表２

東川嘉孝　株式会社クボタ

東川：株式会社クボタのデザインチームの東川です。先に確認したいのですが、来られている学生さんたちはデザイナーを目指しているのですか。

坂下：そうでしょう。

東川：本日は、こういう機会をいただきまして誠にありがとうございます。私はプロダクトデザイナーなので、ものづくりを含めて発表したいと思います。

本日のレジュメですが、会社の概要とデザインチームの組織、製品群、坂下塾を受講した内容、私の夢を含めて発表したいと思います。

株式会社クボタは難波に本社があります。1890年の創業で 123 年目になります。元は鉄管をつくっていましたが現在は農業機械を含めて進めております。売上高は約１兆円、従業員数は約３万人ですが、10 年をかけて数倍に上げていこうと計画しています。

今年の10月にブランドステートメントということで、クボタグローバルアイデンティティを改訂しました。私たちは約束として「For Earth For Life Kubota」、クボタは地球のため、人々のため、人々の豊かな暮らしをこれからも支えていく。こういう約束をしています。私たちの使命は、私たちの事業である食料・水・環境をベースに、地球と人と人の未来を支え続けるという思いで従業員一同、製品開発を行っています。

デザインチームが活動しているのは、農業機械総合事業部の中に農機技術本部があり、その下に技術部が含まれていますが、そのさらに下にある機械研究業務の中にデザインチームがあります。

複雑な組織の中でまだ認知されていませんが、デザインチームでは多種多様な製品のデザインを取り扱っています。農業機械総合事業部にいますが、それ以外に建機や自動販売機、草刈り機なども含めて多様な分野で横断的に活動しています。

それだけあるにもかかわらず、総勢８名という少数精鋭で取り組んでいます。今日も４名が来てくれているので、デザインチームには誰もいない状態になっています。大きなものから小さなものまで、年間 70 から 80 テーマをこなしています。その他に社内のイベントや展示会でもデザインチームが企画を担当しています。

土づくりに使われるトラクターや耕運機、稲を植える田植機（歩行型から大型まで)、秋に収穫する稲刈機（コンバイン)、海外では芝刈り機や運搬車、けん引機などの土木関係、その他にもトラクターにつけて作業するインプルメントなど、クボタは世界でも限られた総合農機メーカーです。

私の活動という意味では、若手・中堅の悩みも含めて、日々仕事に追われて必死です。皆さんは学生ですが、おそらくそうなると思います。毎日、打ち合わせばかりで、いい意味でケンカになることもあります。自分が動かないと仕事が前に進まないという思いになるので、四苦八苦します。その中で、他のルーチンワークが入ってきたり、無駄な打ち合わせが入ってきたりして、デザイナーとしての使命感だけで動いています。

そういう中で坂下塾の案内があったので参加しましたが、申し込んだ当初から、８回も参加できないかもしれないという思いがありました。開発の多用ということもありましたが、１週間に３、４日の出張や長期の出張もあったので、参加できないのではないかと不安でした。

予測どおり、半分程度しか出席できていないと思います。その中で、マネジメントと言いながらも、デザイナーでいたいという思いがありました。そのときに坂下塾長から心に残る言葉をいただきました。

君は自分を過信している。君よりも高い能力を持った人間はたくさんいる。そういう人の思いをどう導くか。一人の案よりも大勢の案で考えることで方策が増えるではないか。マネジメントの面白さはそういうところだと教えていただきました。ドーンときて、そうだと思いました。

塾長からの大事な言葉で「One for all, all for one」。これはラグビーの言葉で、「一人はみんなの

ために、みんなは一人のために」ということですが、チームメンバーの意識、組織力をサポートしていく役割にならなければいけない。一人が困っていたら皆で助け合い、組織力を強化していく。デザイナーでいたいという思いがありましたので、それなら単なるものづくりではなく会社自体をデザインしようという思いになりました。

昨年１年間のマネジメント実践ですが、たまたま北米で新規市場開拓がありました。これは一般家庭向けの安価な芝刈機の開発です。クボタにはプロ用の高級芝刈り機がありますが、3,000 ドル、4,000 ドルの安い機械をつくる。ここが一番おいしい市場ですが、そこに入りきれないところがあったので開発に着手しました。

クボタ初ですが、現地研究・現地開発が始まりました。デザインチームとしてその開発に参画することになりました。2011 年５月に構想が固まり、７月に現地の市場調査に入りました。調査をする中で、どんな使われ方をしているのか。どのように売られているか。野ざらしで何十台も置かれていて、お客さんはその中から選んで買っていくという状況でした。

市場調査を行ってマッピングやイメージマップを作成し、試作機をつくりました。その当時、設計者や関係部門の人は、既存の高級な芝刈り機があったので、機能を落として安くすればいいという考え方でしたが、新規事業に入るのであれば今までにないものを開発する。設計は楽な方向へ進もうとしますが、設計・製造、営業も含めて、デザイナーとしてあるべき姿に誘導していくということで進めていきました。

試作機を持って現地へ市場調査に行きました。現地の人たちは、体重は 150 キロ、身長は２メートルほどあり、日本人とは明らかに体格が違います。大きな人でも乗れるようにと、使い勝手も含めて市場調査を行いました。

最初に取り組んだのでアジャスティングで、どんな人でも使えるように調整できるようにしました。開発する中で、使いやすさに配慮し、操作性なども確認しながら製品に盛り込んでいきました。最終的に、2012 年 10 月に製品発表になりました。わずか１年間で開発してすでに売られています。

男心をくすぐるアイテムということで、アメリカでは４時半ごろには仕事が終わり、自宅に帰って庭を手入れするのが楽しみという人がいるので、そういう人たちのために、ＬＥＤのヘッドランプをつけたり、缶ビールフォルダーをつけたり、これまでのクボタにはなかった機能を盛り込みました。飲酒運転になるのかもしれませんが、のんびりと芝刈りができるように配慮し、缶ビールが２缶置けるドリンクフォルダーをつけています。

ホイールは他社の製品にはなかったのですが、低重心に見えるので見た目もよく、機能的にも芝を傷めないという結果が出たので、機能・性能ともに向上させることができました。結果として、目標を上回る受注があり、多くの部門からデザインは面白いと認知される結果につながりました。

マネジメント実践２ということで、「インターマット（INTERMAT）」という建機の展示会がフランスで３年に１回開催されます。この展示会は、モーターショーよりも規模が大きく、21 万平方マイルという広大な会場で行われる大々的なショーです。各社が様々な土木機械を展示する中で、クボタはソリューション提案をしました。

欧州は排ガス規制が厳しく、排ガスの出る機械は工事現場には入れません。市街地では　静粛性能のある機械が求められています。そういう状況があったので、それなら電動建機をつくって売り出そうという話になりました。

他社も電動建機を出していましたが、実際にはエンジン機をそのまま変えて電気仕様にしています。機能的には満たしていますが、それでは面白

くない、普通と何が違うのかという感じでした。

クボタブースでは、重々しい幕をつけて、大々的にモニュメントのような形で置きましたが、幕を開くと大勢の人たちが群がっているという状態になりました。

クボタはオレンジ色の建機ですが、イメージを一新するために普通の建機ではない打ち出し方をしました。これは実際に動かしている映像ですが、音がしないので静かです。

マネジメント実践３ということで、もっと紹介したいのですが、１年間の開発なのでお見せできないところもあります。この１年間で様々なことに取り組んでいます。その中で、デザイナーを目指す皆さんにということもありますが、こんなものがあればいい、こんなものをつくりたいという思いで会社に入っていると思います。失敗を恐れず、まずは発信していくことが大事です。

クボタは、世界ナンバーワン企業を目指しています。そのためにクボタは何をすべきか。その中でデザインが担う役割は非常に大きいと思っています。「夢を形に」という思いがずっとあって、夢を形にしていきたいと思っています。

課題としては、企業なので、１年後に成果を出せとよく言われますが、１年では無理です。若手や中堅の人にそれを求めるのは酷であって、もっと長い目で事業を見ていかなければならないと思います。

グローバル展開ということもありますので、同時多元・同時他国設計が問題になっています。グローバルになって、現地適合性もあります。ユーザーの使用状況を把握するのは難しい状況にあります。今後、海外に拠点ができたときに、デザインマネジメントを誰が行うかも問題になってくると思います。

開発のスタイルとしては、これまでクボタはプロダクトアウトのみに頼っていたところがありますが、マーケットインが必要だと思います。マーケットインといっても、わかりきった顕在的なニーズだけではなく、新規市場など世の中にないものを生み出すことも必要になるので、マーケットイン&プロダクトアウトが必要だと思います。

それと、今のご時世はスピード開発が求められています。どの会社でもそうだと思いますが、３Ｄを扱う設計者が増えています。デザイナー気取りの設計者が多く、勝手にものをつくって出してしまうことがよくありますが、そこはしっかりとデザイン組織がマネジメントしなければならない。そのためには社内的にデザインマインドを啓蒙していくシステムを構築する必要があると思います。

クボタの今後ですが、農業は格好いいというところをもっと展開していきたいと思っています。世界の子どもたちが将来あこがれる職業として農業をしたい。そういう農業スタイルを提案していければと思っています。

さらに、つくっている自分たち自身が納得のいくもの、胸を張って製品を提供できる環境をつくっていきたい。世の中に影響を与えて、心に訴えるようなワクワク・ドキドキを提案していきたい。そのためには開発スタッフの意識改革が必要ではないかと思っています。

クボタのものづくり、マネジメントという意味

では、社内的な共有・教育も含めて、ものづくりを基本に人づくりをしなければならないと思っています。そして、ものづくりを基本にコトづくり、製品をつくるだけではなく農業全体を見ていく。水・環境・食料という３つの柱があるので、そのあたりも含めてコトづくりを発信していきたいと思っています。

最後になりますが、アメリカのディーラーで見たシーンで、子どもがおじいちゃんに農機のおもちゃを買ってもらおうとダダをこねています。こういう状況は海外でよく見られますが、日本では絶対に見られないと思います。

子どもたちが夢に見る。展示会で農機を見て子どもたちが目を輝かせている。そういう状況を私たちも目指していきたいと思います。時代を担う子どもたちに未来に希望の種をまくために進めていきたいと思っています。

パネリストによる成果報告３

久保晶　株式会社アーストレック

久保：皆さん、こんにちは。株式会社アーストレック・コーポレートデザイン室の久保と申します。ラストバッターですが、少しお時間をいただきたいと思います。

発表に入る前に弊社の事業内容について簡単に説明したいと思います。アーストレックという社名には、「地球を歩く」「地球を舞台に国境のないビジネスを展開する」という創業以来の思いが込められています。

当社は中国をものづくりの舞台にしています。グループ企業である香港法人とは、マーケティング情報や理念、製品開発のノウハウを共有しながら、日本国内をはじめ欧米などで日々グローバルに活動を行っています。創業して 15 年になる会社ですが、日本では 17 名、香港では 60 名のスタッフが働いています。

日本では３つの事業の柱があります。１点目はメディカルコミュニケーションサポート事業で、製薬業界に特化したプロモーションツールや情報ツールを企画・開発・販売しています。

２点目はプレゼンテーションツールで、当社は創業以来、レーザーポインターの開発とともに発展してきた会社で、現在でもレーザーポインターをはじめとするプレゼンテーションツールを販売しています。

３点目はビデオアルバムの企画・開発ということで、フォトアルバムと動画が一体になったような製品をコンシューマー向けに販売しています。

香港法人では、パソコン周辺のアクセサリーやモバイル関係のアクセサリーの企画・開発を行い、欧米をはじめとする海外市場に販売しています。中国では、製品開発の拠点として R&D の部隊と品質管理の機能を設けています。

活動の成果ですが、昨年の今ごろ研究会に参加しました。今回の受講は弊社トップの強い勧めがありまして参加したという経緯がありました。

弊社のトップはデザインが好きなこともあり、デザインの価値は認識していますが、計画のレベルはといいますとそれを実際にどのように戦略的に経営に活かしていくか、というところまでは落とし込めていませんでした。

研究会では、「デザインの価値を企業活動の隅々に行き渡らせる」という塾長の言葉が心に残っています。また、「シャープという会社をデザインして楽しかった」という塾長の言葉も心に響きました。

研究会ではデザインと経営の関係に関して学んできましたが、それは決して教科書的なデザインマネジメント理論だけではなく、長年にわたってデザインマネジメントを実践してこられた坂下塾長が語られる言葉やお考えに触れることにより、

一つひとつが腑に落ちる経験でしたし、頭で理解するのではなくて心にしみわたっていうという、そんな学びの連続だったような気がしています。

受講後の気づきですが、私は入社して７年になるデザイナーですが、より経営に近い視点でデザインを捉えることができるようになりました。デザインというアプローチから経営という考え方ににじり寄ることができたように思っています。

あらためて自社を眺めてみたときに、デザインの価値をもっと活用していきたいと思いました。そしてコーポレートデザインというテーマが、今後、挑戦したいテーマへと変わってきました。

昨年は創立15周年という節目の年であり、次の発展に向けてどういう歩みをしていくか、中長期の戦略を立てていた時期でもありました。そういった背景もありまして、今後はデザインの持つ価値や考え方を会社の発展に結びつけていく。活用していこうと、「デザイン戦略」を経営戦略の一つの項目として位置づけました。

デザインの力を活用しながら、将来的にアーストレックの企業ブランド、会社のブランドをつくっていこうと、コーポレートブランディングの取り組みを始めた年でもありました。

社内ではコーポレートブランディング元年と呼んでいますが、その取り組みとして３つプロジェクトがあります。初めに、デザイン戦略を推進していく部隊が必要ということで、コーポレートデザイン室というグループを設置しました。

２つ目は、ＣＩの再構築をしようということで、ブランド戦略の土台づくりでもありますが、ＣＩのリニューアルを実施しました。

３つ目は、現在進行中のプロジェクトですが、コーポレートブランドをけん引していく自分たちのブランドをつくろうということで、自社製品のブランドの商品開発に着手しました。

３つの取り組みについてご紹介したいと思います。一つ目はコーポレートデザイン室の設置で、ミッションは、デザインの力で会社を発展させ、会社をデザインしていく。企業ブランドの構築を目指し、デザイン戦略を推進し、実行していきます。

中長期的な経営戦略の視点に立った、製品開発の方針策定をはじめとする商品デザインやカタログ、ウェブサイト等の広告関係から社内啓発まで、「コーポレートデザイン」の視点に立った総合的なデザインマネジメントを行っていきます。

コーポレートデザイン室の位置づけは、日本の法人と中国、香港の法人をまたぐような形となっています。今までこういう位置づけの組織はなかったのですが、柔軟な情報活動ができるように位置づけて活動を行っています。

２つ目はＣＩの再構築で、ＣＩのリニューアルを行いました。今年の１月からプロジェクトをスタートさせて、10月のリニューアルまで約10カ月をかけての取り組みとなりました。

ロゴを変更することに関しては、社内の声として、「なぜ慣れ親しんだロゴを変えなければいけないのか」「変える必要があるのか」という質問もありましたが、ＣＩの再構築の意義としては、発展・革新に向けて新しく生まれ変わるという強い意志を社内や社外に表明するために行いますと、繰り返し発信を行ってきました。

ＣＩのリニューアルは、単にロゴを変更するという表面的なものではないので、デザインパートナーを選択し、企業ブランディングのエキスパートをチームに招き入れてプロジェクトをスタートさせました。

まずはコンセプト開発を行いました。具体的にはブランドコンセプトとブランドステートメントをつくりました。

ブランドコンセプトとは会社のキャッチコピーです。他社に負けない自社の強み・優位性は何か。

これからのビジョン、方向性はどうなのか。私たちが社会に、顧客に発信したいメッセージはどういうものなのか。その一つひとつを社内で明らかにして確認していくという作業を行いました。
人数は少ないですが、全社を巻き込んで議論を行いましたので、このコンセプトワークのプロセスそのものが、価値のある、大きな成果だったと思います。

２カ月という時間をかけてコンセプトワークを行い、100 案ほど出た中で、言葉を磨いては絞りということを繰り返し、「Colorful World, Explore Ideas」というブランドコンセプトが生まれました。

Colorful World は、会社の理念が実現していきたい世界観を表わした言葉です。「事業を通じて人と人がつながり、続いていく幸せの連鎖」というようなものでしょうか。それを言葉で表したものです。Explore Ideas は、言葉のとおりで「アイデアを探検する」。クリエイティビリティを活動の原点としていきますという宣言です。

Colorful World を目指して Explore Ideas をしていくのがアーストレックですと、世界へ宣言しました。合わせて、ブランドステートメント、ブランドコンセプトを説明する文章もつくりました。これらはセットで、ホームページ等で発信しています。

これは社内のブランドコンセプトの発表の様子ですが、ブランドコンセプトを発表するにあたり、社内向けのＤＶＤを作成しました。言葉だけですと伝わりにくいので、コンセプトがもつ思いを共有するために映像の力によって伝えるという方法をとりました。今年の４月に日本と中国が合同で経営方針の発表会がありましたので、その中でＤＶＤを流してメッセージを伝えていきました。

ロゴマークも変更しました。左側は以前のロゴですがアーストレックのアースにちなんで地球を丸い形で表現したものでした。色も若い印象です。新しいロゴは、３つのラインでアルファベットのＥを表わしたものですが、上から、山が空にそびえ立っているイメージ、真ん中が大地、一番下が海ということで、地球のランドスケープを表わしたロゴとなっています。アーストレックという活動体の旗印という位置づけで今後は使っていきます。

社内のアイテムツールも刷新しました。スタッフの要望が高かったので社章もつくりました。これも理念の旗印として、社員の意識向上につながるのではないかと期待しています。

これはブランドロゴマニュアルです。一般の企業と同じような内容だと思いますが、ロゴを正しく使っていくための最低限の使用ルールを設けています。

ブランドロゴは正しく使われて初めてコミュニケーション効果を発揮すると思っています。特に中国のほうでは、日本ほどＣＩに対する意識がそれほど高くないので、こういった規定は、ロゴのクオリティーを守っていくため、またなぜロゴを正しく使用しないといけないのかを、説明する上でも重要なものになっていくと思っています。

こちらはリリースに関してですが、弊社は香港で年に２回開催される展示会に、製品発表の場として参加しています。ＣＩのリニューアル後、初お披露目の場ということで新しいロゴでの出展となりました。カタログにもＣＩのブランドコンセプトの意味合いや、新しいロゴの意味合いなどの内容も差し込んで、お客さまに配信しました。

３つ目の取り組みとして、自社の製品ブランドの開発に着手しました。これは９月にスタートしたばかりで、現在進行中のプロジェクトです。

私どもの製品群は、自社で企画・デザインして販売していますが、95％が他社のＰＢ対応の製品となっています。つまり、市場に出ていくときは他社のブランド名がついて販売されていくという

販路で商売を行っています。

こうした既定路線の製品とは別のラインで自社ブランドをつくろうということで、商品開発への取り組みが始まりました。目的は、将来的に、アーストレックという会社を知ってもらうとともに、企業ブランドの認知度を高めていく。その戦略の一環としてあります。また、もちろん、販売チャネルを活性化することで新たな客層を開拓しようという目的もあります。

デザイン開発の体制としては、同じ社の商品企画のチームと、全体の企業ブランディングにかかわるところなので、ＣＩのリニューアルでお世話になったデザイン事務所と、プロダクトのデザイナーを起用して、３社でのコラボレーションで現在進行中です。来年の４月に、海外の展示会でコンセプトモデルを発表することを目指して現在、進めているところです。

課題等への今後の取り組みについては、課題がたくさんありすぎますが、３つに集約しました。一つは、自社のデザインフィロソフィーの設立と実践です。

弊社には９名のデザイナーと 12 名のエンジニア職がいます。日々デザイン活動に携わっていますが、デザインフィロソフィーについては、これまで明文化されたものがなく、デザイナーで共有されているものがなかったので、暗黙知の中で日々デザイン活動を行っているという状況でした。新しいデザイナーが入ってくると違うデザインが出てきたりということも起きてくるので、しっかりとしたデザインの指針をつくることで、全体を研ぎ澄まされたものにしていくことが必要だと感じています。

２つ目はインハウスデザインの強化です。今後、積極的な外部デザイナーとの共同プロジェクトにおいて、社内のデザイナーが一緒に学んでいけるような仕組みをつくり、自社のデザイン力を強くしていきたいと思っています。

３つ目はインナーブランディングです。社内におけるブランド浸透に向けての活動を行っていく。企業ブランドをつくるのはそこで働いている人たちだと思います。外向けのデザインだけに注力していたのでは本当の意味でブランドは育たないと思うので、社内でデザインの価値を深めていくために研修や勉強会を行っていきたい。一人ひとりがブランドを形成しているという意識づくりが必要になってくると思っています。

最後に、弊社は今年、コーポレートブランディング元年をむかえました。そして今後はデザインを大切にしていく、デザインを大切にする会社へと生まれ変わりました。

今年は、ＣＩのリニューアルという大きな取り組みをしましたが、会社の理念や価値を「見える化」していくのがデザインの力だと感じましたし、そこにあらためてデザインの価値を私自身が見いだすことができました。

「デザインで会社を発展させる・変える」をテーマに、コーポレートデザイン室を立ち上げました。会社をデザインしていくのはとてつもなく大きなテーマで、会社の未来を描きながらグランドデザインを立てていく構想力や想像力と、それを最後までやり抜く強烈な実行力、そして発信力、

特に社内に対する発信力、それらが求められていると痛感しています。

研修会終了後も、塾長には温かい言葉やアドバイスをたくさんいただきました。今年、ようやく第一歩を踏み出したところで、振り返ると模索しながらの歩みだったと思いますが、塾長にいただいた「グッドデザインマネジメント」、私も大変好きな言葉なのですが、その実現に向けて実践を重ねていきたいと思っています。ありがとうございました。

パネルディスカッション

坂下：ありがとうございました。お三方の発表が終わりました。

アーストレックさんは、研究会への参加を契機に、私が常々お話している「企業全体をデザインする」ということを、小規模というと失礼な言い方かもしれませんが、そういう企業規模の中で見事な成果を上げられたと思います。

私も、会社にお伺いして、社長にもお話をしたことがありましたが、企業全体がデザインの価値を認め、それを今後の発展の大きな礎にしていこうという強い意志が感じられました。これからどのように発展していくか、私自身も楽しみにしています。

お三方とも１年ぶりにお会いして、成果をお聞きになったわけですが、聞きたいことや言いたいことがありましたら、ひと言ずつでもいいのでお願いします。

辻村さんからお願いします。

辻村：実は私の会社でもＣＩを進めているので、アーストレックさんのＣＩの内容はかなり参考になると思っています。ただ、ＣＩといっても、やり方はたくさんあると思っていまして、私の会社では先にインナーブランディングを行ってから発信します。それにより企業の価値や理念をぶれないようにする。やってしまってからインナーブランディングをすると、外部にブレのある内容に映ってしまうので、先に固まったものをつくってから発信する。

逆だとこういう感じになるのかと思ったので、そういうところを後で聞ければと思っています。

東川：ＣＩのお話しですが、クボタでも、クボタブランドステートメントということで今年ＣＩの変更がありました。

企業としては 123 年目で、大きな会社なので縦割りの部分もあります。ブランドをつくっている部署がありますが、デザインチームとはかかわりのないところで、本社管轄になっています。個人的には意見交換をすることもありますが、デザインチームに対してブランドを一緒にやろうというところでは連携がとれていません。

10 月に変える前に社長の鶴の一声で変えるという話がありました。最後の最後に、個人的に見てほしいということがありましたが、本音はもっと変えたかった。心に訴えるようなＣＩにしたいという思いがありましたが、フタを開くとそんなに変わっていない。

残念な結果ですが、アーストレックさんの話を聞いていて、自分たちで発信していくことが大事だと思っています。これをきっかけに、次回は力を入れさせてほしいと伝えましたので、10 年以内に変わると思っています。そのときにはデザインチームが主導で動ければと思っています。

坂下：私自身も経験があります。会社の歴史が 100 年以上たつと変えるのは大変です。アーストレックさんのように比較的コンパクトな規模の会社だ

からできたのかもしれませんが、日本国内だけではなく中国の拠点もあるので、インターナショナルな取り組みの中でブランドを浸透させていくのは大変だという気がしています。

クボタさんはあまりにも図体が大きすぎますが、かといって尻込みしていたのでは良くならない。ケンカを売っていかないと変わっていかないと思います。

デザインのことでケンカをしてもクビにはならない。そんなことがあれば私は何度クビになったことか。話をしたかもしれませんが、デスクの引き出しの中に辞表を入れていました、あとは日付だけを書くだけです。その覚悟でいろんなところとケンカをしました。変えるには大きなエネルギーがいります。

辻村さんの場合は相手企業とのお仕事もあります。自社のデザインマネジメントも大変ですが、あなたの企業の性格からいうと、クライアント企業をどこまで説得していくか。クライアント企業にデザインの価値を認識してもらい、発展してもらうことが辻村さんの企業にとってもいいわけです。

ビジネスを大きく広げていくためにも、相手企業を説得する力が必要になります。そのためのチーム、専任者をつくってもいいかもしれない。クライアントとケンカをするのは難しいので、デザインは企業の経営価値の向上につながることを地道に説得していくしかないと思います。かないと仕方がない。

塾生：具体的なことで恐縮ですが、アーストレックさんがＣＩを導入するにあたり、外部のデザイン会社の選び方と、費用的にどの程度をかけたのか、話せる範囲でお聞かせください。

久保：といいますと弊社の場合、実はご縁ということでした。今回、まずブランディングというところで、どんな活動をしている企業があるのかを調べました。

新製品や新規事業で販売していきたい商品がありましたので、最初は商品のブランディングをお願いしようと思っていました。その会社にコンタクトをとってお話をすると、商品ブランドをする前にＣＩのブランディングをされてはどうですかという提案がありましたので、まずはＣＩを変えてから商品に入ろうという経緯になりました。

坂下：デザインセンターの中には、数多くのデザイン会社がメンバーとして入っています。無料で推薦やマッチングの相談もしていますので、ぜひ活用してください。

正木さん、いかがですか。

塾生：デザイン業をしているので、感銘するところや共感する部分がたくさんありました。

お三方もそうですが、世の中的に変えていきたいという思いがあります。企業文化やデザインステートメントから始まりましたが、ステートメントを変えるのは企業の文化を今の世の中に合わせていくことなので、そのチャネルをどう合わせていくかという作業がいります。

大きい企業だからという話がありましたが、変えていく武器を探しているところで着目したのがデザインマネジメントではないかと思っています。マネジメントなので管理だけでは面白くない。好意的な状況を増幅させていくことを日々考えていますが、そういう意味で実践的なお話を聞かせていただきました。３人の方に共通しているのは情熱的だと思います。

これから変えるとなるとＣＩですが、ＣＩの下にあるパーソナルアイデンティティをどうにかしていきたい。経営者とお話をさせていただくと、

社員のアイデンティティそのものを、魂を込めて注入していきたいという思いがあります。そこにマネジメントがある。それを設計して、ビジョンの話もありますが、デザイン的に同じシンボルで共有していく。その話がよく理解できて、再認識できたという思いがあります。

坂下：一般的に、日本の社会ではマネジメントは管理と誤解されがちです。本来、マネジメントは英語でいうと経営です。一般的に日本人が考える管理とはアドミニストレーションです。マネジメントは企業全体の経営にかかわる本質的な問題なので、デザインマネジメントは、そのレベルにまで高めたいという切なる思いでやってきました。

塾生：私はデザイナーではないですが、久保さんと同じように、来年はＣＩを何とかしたいと考えているところです。

辻村さんの話の中で、デザインとはパッケージやプロダクトのデザインだという役員たちの考え方を説得・洗脳するために、役員たちに向けてブランド定例会議を行っているということですが、具体的にどのようにアプローチしているのか。仕事に直接関係のあるところからなのか。そうではないのか。

これから社内で似たような作業をしなければいけないと思っているので、気になりました。話せる範囲でお聞かせください。

辻村：デザインの定義をどのように変えていくか。デザインは感性として捉えがちですが、デザインは理論でできていることをお伝えします。

その理論とは、商品が売れるための条件として、デザイン力（例えばパッケージデザインや販促）、そして営業力（営業マンの力やマーケティングの手法）、さらに商品力（製品自体の機能性など）、デザイン力、営業力、商品力の３つが組み合わさされないとヒットはしない。ビジュアルとしてはデザインも入っていますが、その三つのかかわり自体がデザインという考え方です。

そういう理論的な話をした上で、経営資源としての考え方をお伝えします。他にもあると思いますが、経営資源（人・モノ・カネ・時間・情報）全体を取り仕切るものとしてのデザインという考え方です。見た目のものではなくて考え、頭の中にあるものがデザインだということを理論立ててお伝えしています。

役員だけに話をしてもダメなところがあります。全体の部門の方の理解があって初めて、役員の方たちに自分の認識が間違っていたと感じてもらうことができます。

経営者は認識を変えるのは大きな転換点ではありますが、それが最終的に末端の社員にまで伝わらないと企業は変わらない。経営者や役員が末端の社員に対して話ができるようになるまで、詰めてお話をさせていただきます。

役員は上から目線でしか考えられないところがあるので、ヒューマンヒアリングという形で末端の社員に対してアンケートやヒアリングを行い、社員たちが考えていることや企業に臨んでいることを、間接的にお話をさせていただきます。

具体的な情報を使って、徐々に経営者や役員の意識を変えていく。数字として企業を変えたい人間はこれだけいると出れば、経営者も考えを改めざるをえない。経営者向けのセミナーもしています。内容はお伝えできないところもありますが、そういう手法を使ってコンサルティングを行っているという状況です。

坂下：どうしても自分一人でやってしまおうというところがあるので、久保さんのアーストレックの例にもあるようにプロをうまく使う。プロの力

を借りてトータルでいい計画を立てる。

社内で上を説得するだけでも大変で、そのためには道具がいります。それには、経営者的な視点で、的確なデザイン事務所やデザイナーを選ぶところから始めたほうがいいような気がします。

塾生：まさにデザインが文化を変える。それを実戦でお見せいただいたので、これからデザインマネジメントをしていく上での糧になったと思っています。

セールスプロモーションの会社で主に流通業界の仕事をしていますが、ＳＰツールの制作が主な仕事で、ものづくりからコンサルティングまでできればと考えています。

パッケージデザインからコンサルティングへの転換というところで、そこに働きかけるプロセスやコツ、意識を変えるところで、アドバイスがあれば教えてください。

辻村：いかにしてコンサルティングを行っていくか。悩んでいるところです。主な事業であるパッケージデザインは、食品メーカーや日用・雑貨品メーカーにとっては売り上げに直結するので、経営者にそれを理解していただく必要があります。

経営者からは、商品だけにかかわっているわけにはいかないという話を伺うことがよくあります。パッケージのデザインだけではダメで、販促ツールも含めて、見た目だけでデザインを考えるのではなくて中身、組織的なデザインをしていかなければならない。そういう問題が出てくる中で、当社ではデザイナーや私のようなコンサルタントがいるから連携がとれています。

デザイナーは経営者の視点を持つべきです。それが一番大きなところだと思っています。当社では教育を大事にしていて、デザイナーの経営的なセンス、経営的な資源をどう扱っていくべきか。また、提案するパッケージが経営にどう影響していくか。そこまで考えた上で提案しなければならない。

企業理念をしっかりと持っているにもかかわらず、最終的なアウトプットに現れてこない。これは問題で、最終的なアウトプットに現れてこない商品は、いずれ企業のイメージを変えてしまいます。それをデザイナーが把握し、その商品は５年後の企業イメージに影響を与えていく商品だと捉えてくださいと話をさせていただくことにより、経営者も納得できるデザインができます。

デザインと経営はいかに密接な関係を持っているかを、デザインをしているデザイナーが理解しなければならない。それをしている途中でもありますが、ディレクターの立場で話をさせていただきます。教育が重要なポイントになると思っています。

塾生：私自身、デザインと教育関係に携わっていて、現在は学校の講師をしていますが、私たちがデザインに対して夢を抱いていた時代と今とでは状況が変わっているので、次の世代へどうバトンタッチしていけばよいか、悩んでいました。

今日は、私自身がデザインに対して夢を取り戻せる機会になればと思って参加させていただきましたが、皆さんのお話を聞いて、まだまだデザイ

ンには明日があると思うことができました。どうもありがとうございました。

質疑応答

坂下：時間が押してきましたが、せっかくの機会なので、事例発表について会場からご質問や感想があれば、学生さんでも気おくれすることなく、思いきって発言していただければと思います。

会場：ＣＩに関して久保さんにお聞きしたいのですが、ＣＩをするということは、当然ながらそれまでのマークがあったと思います。デザイン価値を上げようとＣＩを大胆に変えています。大胆に変えるということは、推測ですが、以前に不具合があったから変えたのではないか。その場合、何がよくなったのか。

私もよくありますが、逆に失敗してしまうこともあると思います。具体的には、何がよくなって、何がまだ達成できていないのか。

最終的に、ＣＩを変えることにより、今までのブランドがかなり変わっているので対外的な認知度も下がると推測できますが、それをすることによって売り上げが上がるなど、プラスになったことがあれば教えていただきたいと思います。

久保：弊社はＢtoＢの商売をしていますので、コンシューマーの方に弊社のロゴが見られるという意識は薄く、ロゴを変えたことで即売り上げが上がった下がったというような、具体的に計測できるところまではきていません。
ただ、変えてよかったのは社内の意識です。弊社は今年 16 周年を迎えましたが、次の発展に向けてこれからどう歩んでいくかという意思表明を、ＣＩを変更することによって社内にも社外にもしていったということになります。
社内的にも、それまで私自身もそれほど愛着がなかったのですが、ロゴを変えるというときの反応が、なぜ変えるのか。特に中国のスタッフはグッズをつくっていたので愛着がありました。日本よりもインナーブランドが進んでいたので、なぜ変えるのか、今のロゴではダメなのかという質問がありました。そのたびに、会社が生まれ変わるんだということのシンボルとして、新しい意志表明として変えていくということを社内に伝えていきました。

辻村：学生さんも多いので、私が思うところを述べさせていただきます。

私もデザインの学校で学んできましたが、その当時は形をつくること、ビジュアル表現に落ち着いていたところがあります。ビジュアルでしか表現できないことや達成できないこともありますが、そこに固執しているといつまでたってもアーティストです。

アーティストは自分の表現したいことを表現します。デザインは、達成したい目的や解決したい問題があります。目的や問題が何かを洗い出す視点、注目力、それを鍛えてください。もちろん表現力も大事ですが、それよりも、どこに問題があって、どうすれば解決できるのか。それを考える力を身につけていただきたい。

トップデザイナーと呼ばれる人はそういうところが優れていて、そういう人たちが経営にかかわってトップブランドをデザインしていると考えています。ビジュアル表現も大事ですが、そういうところを日常の中で磨いていただきたい。

例えばトップメーカーの商品で、これだけマーケティングを打っているのになぜ売れないのか。自分ならどんなことができるのか。そういう視点で実践まで落とし込んで考えていただければ、何

を表現すべきかが見えてくると思います。

坂下：日本で子どもたちが農機具を目にする機会は少ない。うらやましがるのではなくて、子どもたちに夢を持たせるようなプロモーションというか、業界のトップ企業として責任があると思います。

東川：ヤンマーさんはプロモーションが上手です。おもちゃもつくっていて、トミカにはヤンマーさんのトラクターやコマツのおもちゃがありますが、クボタは一切ないという状況です。ＣＭでもヤンマーさんはいい時間帯に流しています。クボタはマイナーなところばかりで、見る機会がないと思います。

回答にはなりませんが、プロモーションにも少しずつ、私たちの責任だと思いながら取り組んでいるところです。誰が見るのか。誰に対して何を訴えるのか。単にモノをつくるだけではなく、お客さんの目に届くところにデザインが入り込んでいきたいと思っています。

学生の皆さんに言いたいのは、メーカーのデザインはしんどいと思われるかもしれません。デザインの未来という話がありましたが、楽しい職業だと思います。自分で思ったことが形になり、その思いを誰にでも言える部門だと思います。経営者に対しても関連する部門に対しても、思いのたけを言えます。

塾長が言われたように、クビになることはないので、その思いをどれだけ伝えるか。それは、わがままではなく論理的に、これをつくりだすことによってお客さんの明るい未来がある。それを将来像まで含めて提案できるのがデザインの能力だと思います。

学生の皆さんには、ぜひデザインを目指してがんばっていただきたいと思います。苦労も多いですが、それも楽しんでいただければと思います。

久保：今回ＣＩを変えて 10 月にリニューアルしましたが、多くのお客さまから声をいただきました。ロゴのデザインのことよりも、なぜＣＩを変えたかというところで、今後の活動や思いをくみ取っていただいたのが大きいです。その先にある私たちの思いや企業の姿勢に期待をしていただいていると感じました。デザインにはそういう力もあると感じています。

坂下：変えたときがチャンスです。それについて説明することができます。変えなければ誰も聞いてくれない。せっかくなので有効に使えばいいと思います。

文責　財団法人大阪デザインセンター

デザインマネジメント研究会［坂下塾］　第７回

グループディスカッション　グッドデザインマネジメント実現のために

日時：平成 24 年 11 月 22（木）18：30～20：30
場所：大阪産業創造館　会議室

坂下：今日は、資料をお配りしているように、「グッドデザインマネジメント実現を目指して」を基本的なテーマに、後半でこの話に入っていきたいと思います。

最初に、先週はデザインマネジメントフォーラムにご出席いただいて、昨年の研究会で勉強したお三方の成果報告を聞いていただきました。パネルディスカッションでは、皆さんからも的確なご質問をいただいて、例年に比べて内容の濃いフォーラムになったと評価しています。

昨年の受講生は１年かけて予想以上の成果を収めています。特にアーストレックさんは、途中で具体的なアドバイスをさせていただきましたが、短期間であれだけまとめられた。日本国内だけではなく、中国に多数のメンバーがおられるのでご苦労もあったと聞いていますが、見事に成果が出たと喜んでいます。もちろん、他の二人も的確に成果を上げています。

来年は皆さんが発表する立場になります。前半は、フォーラムに参加して、お三方が発表された内容について感じたことがあれば、ひと言ずつお願いできればと思います。それをベースに１年かけて、もちろん１年で終わらないわけですが、これから時間をかけて自社の中で成果を上げていく。そういう展望も含めて話し合いができればと思っています。

塾生 A：アーストレックさんのプレゼン内容を聞いて、弊社でもロゴを変えたりしましたが、計画的にＣＩに取り組んでおられることに、あらためて気づかされました。私もそういう仕事をしているので、今後の仕事において参考にさせていただきます。また、他の仕事においてもそういう考え方をしていくということで、勉強になるとともに、有意義だったと思っています。
アイディーエイさんは、同じ業種でありながら先端の仕事をしていて、自分の仕事にとってカンフル剤になったと思っています。

質問で、勉強ということを言われていたので、具体的にどのように勉強すればよいか、深く踏み込めればと思っていました。勉強の部分で、どこから手をつければいいか。そこがわからなかったので、模索しながら自分のスキルアップにつなげていければと思っています。

坂下：クボタさんはどうでしたか。

塾生 A：クボタさんに関しては、人となりもしっかりしていてオーラを感じました。デザイナーとしてものづくりに対するこだわりを持っていて、世界シェアで仕事ができるというキャパの広さ、第一線のメーカーで仕事をしているという生きがいを感じました。

坂下：やる気満々で積極的です。

塾生 A:プレゼンの内容もしっかりしていました。

坂下：私は個人的には不満があって、あれだけのバイタリティーがあるのに、クボタ全体のデザインはどうなっているのか。あれだけ大きなボリュームの中で、わずか８人で、しかも組織が評価されていない。組織のポジションも末端です。

企業全体をデザインしていくという観点からいえば、まだまだやることはたくさんあって、それだけやりがいもあると思います。彼の上司を存じ上げていますが、これから決して悪くはならない。時間はかかるかもしれませんが、いい方向に向かっていくと思っています。

塾生 B：コンサルタントをしているアイディーエイさん、ＣＩを新しくしたアーストレックさん、似たようなところなので興味深く聞かせていただきました。

お三方に共通していたのは熱意です。熱意をどう伝えていくか。それを具体的な仕事の形に落とし込んで、受ける側とやる側の両方の立場からシステマティックに考えています。そこに熱意があります。それが物事を進めるにあたって基本になると感じました。

また、その思いを伝える方法が確立されていると、あらためて思い知りました。自分たちも同じようなことができればと思って、参考になりました。

クボタさんのように大きくはないですが、メーカーの端くれとして新製品を考えて形にしていく。私は営業や開発の意見を聞きながら企画をしていきますが、あれほどの規模なのに８人で年間 80 例というと、ほとんど寝ていないのではないかと思いました。

社内で輸出の担当者にこの話をすると、クボタの輸出担当者を知っていて、その人も同じようにモーレツ社員で熱意を持っているそうです。

社風として、それが根づいていて、何かを表現するには熱いものがないと外には出てこないと、あらためて感じました。

坂下：アイディーエイさんについては、直接には関係ないかもしれません。

塾生 B：費用について質問しましたが、私も聞きたいと思っていました。あれだけ人が動いて、成果を出すことに対して責任も出てくると思います。

坂下：感心したのは、セールスプロモーターとして、請負仕事ではなく相手企業の新製品開発にまで踏み込んでいます。あの企業の事業内容とは違っていると思いますが、クライアントのことを考えて役員レベルまで説得しています。

従来の親企業対下請けの立場ではできないことだと思いますが、そこまで徹底して踏み込んで、それが評価されています。セールスプロモーションだけではなく、会社として将来的に大きな発展が期待できます。１年で非常に成長したと感じました。

塾生 C：個人的には、イノベーションを起こす現場には、熱意を持って引っ張っていくマネージャーが必要だと再確認しました。その熱意が誘電して皆と共有しながらできるのではないか。そういうマインドやマネジメント手法は、現場の裏が見えるようなプレゼンテーションだったので、そういう意味では感銘をしたというか、共感しました。

個人的に、あれはジョンディア（John Deere）だと思います。

坂下：ＩＤの草分け企業の一つです。

塾生 C：子どもが魅力を感じるという話になると止まらない。そういう現象を起こしていくという

ビジョンを持ちながら社内で評価されない組織になってしまっていることに関しては、さみしい思いもあります。あれだけ大手の企業なのに資源として使っていくことが確立されていないのは、あれだけのエネルギーがあるのにどうしてなのかという印象を持ちました。

坂下：売上増につながれば企業も否応なく評価せざるをえなくなると、私は楽観的に見ています。今まではやり方がバラバラでパワーが結集していなかった。最近はよくなってきているので、幹部も認める形になっていくのではないかと見ています。

塾生 C：意味性までいかなくても、意味を感じながらクボタさんはやり始めていると思うので、資源として使っていくことを考えてもいいのではないか。

塾生 D：恥ずかしながらクボタさんの売上が１兆円あるのは知らなかったのですが、１兆円企業のわりにデザインに対する考え方はどうなのかと感じました。

彼はアメリカの展示会で子どもたちが目をキラキラさせて農機具を見ている姿に触発された。それは素晴らしくて、そんな思いを持って仕事ができれば言うことはないと思います。ただ、サラリーマンなので仕方がないのかもしれませんが、目の前の仕事をやらざるをえない。

日本の農業のことまで考えているのに、目の前の農機具をどうデザインするかという話だけになってしまうともったいない。組織して、あの思いを生かせる仕組みが必要ではないか。１兆円の売上があり、しかも海外ではブランドがある。知らなかったのですが、素晴らしいことだと思います。

アーストレックさんの話を聞いて、ＣＩももちろんですが、もう一つ前の段階で何をしなければいけないのか。自社のポジションを私だけが考えるのではなく、会社案内をつくるにはＣＩも考えないといけないので、どちらが先かは別にして、外部のクリエイターの人たちと話をしていきたいと感じました。

坂下：できれば年間予算の中で、どの程度のパーセンテージになるかわかりませんが、デザイン開発費という費用項目を設定する。

塾生Ｄ:商品開発に関する予算は計上しています。今期は引っ越しがありましたが、広報・広告宣伝、あるいはＣＩとしての部分も何か考えなければと思いました。

坂下：これからはイノベーションチャンスです。

アーストレックさんは、ＣＩに目が向きがちですが、私が高く評価しているのは、ＣＩは最後の最後で、そこに行くまでに社員の意見をまとめ上げたことです。元のマークに愛着を持っている社員がたくさんいました。なぜ変えるのか。中国人のスタッフたちをどのように説得したのか。その意気込みはものすごい。

結果としてクリエイターやデザイナーの手を借りていいマークになったと思いますが、マークが

先にあったのではなく、会社全体を変えていく、将来のビジョンを明確にする。そのイメージを凝縮したのがあのシンボルマークになっています。そう理解すべきで、ＣＩのマークに興味が行きがちですが、あれはあくまでも結果であり、それをこれからも活かしていくと思います。

会社全体の動きとして、従来の商品分野だけではなく自社独自の商品開発をしていく。１年間でよくそこまでできたと思います。

けなすわけではないですが、元のマークは思いつきだけで、彼らに言わせると全体が地球、あるいは宇宙空間で、アースのＥとトレックのＴということですが、つくった人たちの思い込みが強すぎて、最初に見せてもらったときは、何のマークかよくわからなかった。これでは第三者に意図を伝えられないような気がしました。

今度は、空と海と大地、広い世界で発展していくという意図が明確になっているので、そういう意味ではよくまとめ上げたと思います。社長もよく存じていますが、デザインを一つの起爆剤にして企業を大きくしていこうという意図があります。

詳しいことは聞いていませんが、久保さんは生え抜きの社員ではなくて途中からで移ってきています。しかも、若くないとご自身で言われていますが、あの年齢で企業の中であれだけ意思疎通ができて動かしていける。そういう点でも立派だと感じます。

スタッフの立場、経営者の立場によって違いますが、社長をはじめトップの人たちは、企業の経営理念を明確に打ち出し、企業をこうしたいという思いを持っているから経営者になれています。その考え方が、受付の女子社員や現場で作業をしている人たちなど、末端に至るまで同じように伝わっているかどうか。それが非常に大きな問題です。

例えば有名な松下さんのように、毎朝の朝礼で全員が唱和するのもいいですが、形式で終わってしまいます。実質的な中身はどうなのか。それこそ馬耳東風、左から右へ抜けて本質的なところが社員に理解されていない心配はあります。

そういう意味では、クライアント企業と一緒に仕事をする限りは、クライアント企業の経営理念を明確に理解しないといい仕事はできない。何十人、あるいはもっといる場合もあります。クボタさんの場合は、何万という社員がいながら、クボタさんの経営理念が末端まで伝わっているかどうか、疑問です。

一見、デザインマネジメントと関係のないように思われるかもしれませんが、一番大切な部分です。現在だけではなく、企業はどこに向かおうとしているのか。思いだけではなく、具体的な目標が一般の社員にもわかるように明示されているかどうか。それが難解であって、社員にわからないという状態で終わっていないか。再チェックすべきだと思います。

２番目は、経営理念を全社員が理解し、具体的に実現する目標として意識を共有しているかどうか。それを再確認するのが大切だと思います。経営幹部の思い込みで、わけのわからない抽象的な言葉、美辞麗句が並んでいる場合が多いですが、泥臭くてもいいから全社員が共通の理解を得られるような具体的な目標設定をすべきです。経営理念もそういうことだと思います。

それに続いて長期的な経営戦略。今日は何をするかもわかっていない企業も多くあると思いますが、アーストレックさんの例にもあったように、１年先には企業をどうしていくのか。２年先はどうするか。３年先はどうするか。中長期的な経営戦略、売上目標を明確にしていく。数字だけの売上目標ではなく、これを行うからこれだけの売上・利益が確保できる。その経営戦略が一般の社員に至るまで明確に理解している。

計画は、間違いなくできるところに目標設定をしがちですが、それはそれであって、なおかつ、できればもうひとがんばりしてここまで到達したいという挑戦目標、ダブルスタンダードでいいと思います。もう一歩がんばってさらにパワーを上げることができればここに到達できるのではないかという、チャレンジングな目標を持ったほうがいいと思っています。

４つ目はトップダウンとボトムアップ。特に日本の企業の場合、トップダウンが当然のことのようですが、それとバランスがとれるボトムアップ、全員のやる気です。あれをやれ、これをやれ、売上目標はこうだ。言うのは簡単ですが、全社員が理解して、自分はこの仕事を通じて目標を達成しよう。チャレンジしようというボトム側のチャレンジ意識、この両方のバランスがとれていないと、かけ声だけで決して会社は前に進まない。これがバラバラな事例が多いので、もう一度チェックしていただければと思います。

５つ目は、経営戦略の中で、例を挙げるといけないのかもしれませんが、クボタさんの場合はデザインのデの字も出てこないという状況だと思います。

しいて、言いわけをしてあげると、本来、クボタは鋳鉄管、精度の高い鉄の鋳物でパイプをつくっています。これは工業では重要な資材で、そこでトップシェアを有し、大きくなりました。東川さんたちはがんばっていますが、農機具の売上はクボタ全体の売上比率の中では低いのではないか。

ライバルメーカーのヤンマーさんの場合は、農機具の売上が７割から８割近くあり、ボートやディーゼル機関もつくっています。例えばヤンマーさんの場合は、デザインに対する企業の考え方が明確になっています。そういう点ではハンディキャップがあると思います。

経営戦略の中でデザインをどうしていくか。商品開発の中でデザインの位置づけを明確にしていくというお考えだと思います。経営戦略の中で、小さい文字でもいいからデザインについての記述が明確に出てくる企業であってほしいと思います。

つい大きな企業の事例で考えてしまうので、皆さんの会社とは合わないかもしれませんが、できればデザイン部門は独立した組織にしていく。何度もクボタさんの例を出して申し訳ないですが、あれだけ大きな組織の中で末端でしか位置づけられていない。しかし、末端であってもデザイン部門は独立した形になっています。それだけが救いです。これから規模を大きくしていけば、企業の中でデザイン部門の位置づけは上がっていくと思います。

私も、７年かけて、トップとケンカもしながら、駆け引きもしながら、独立組織にしようとチャレンジしてきました。デザインよりも、むしろデザイン部門のデザインをしていく。言い換えれば会社全体をデザインしていく。そのために長い間、悪戦苦闘してきましたが、小さくてもいいからデザイン部門は社長直属の独立組織であるのが理想の姿だと思っています。

マネジメントの距離は短いほうがよくて、企業のトップとデザインについて論議ができる位置にある。社長は経営のプロフェッショナルですから、口先だけでデザインと言っても決して理解してもらえるはずがない。企業にとってデザインは重要だということを説得できる能力を持って初めてトップマネジメントの距離が近くなります。

日本の企業は特に縦割りの組織が強い。縦割りの組織の中で、上から指示が出た仕事だけをしていればいいということではなく、自発的に関係部門に対して横串を刺せるような動きをしてほしいと思います。

デザイナーだからこそ上の人と話ができます。あるいは製造現場の人と話ができます。その強み

を生かして意図的に横断的な動き方ができるようにしてほしいと思います。

そして明確なデザイン戦略。アイディーエイさんは、クライアント企業の商品開発からデザイン戦略までつくって相手を説得するところまで到達していますが、自社の中だけではなく、クライアント企業も含めてデザイン戦略を策定できる力を持っていただければありがたい。

世の中は日進月歩、大きく変化しています。戦略を立てたと、安心するのではなく、常に時代の変化、環境の変化に応じてフレキシブルに変えていかなければならない。企業は、世界市場の動向が変わったり、経済動向が変わったりすれば当然、戦略の見直しが必要になります。フレキシビリティを常に持つことが必要です。

そして、私自身もやってきましたが、社内のデザイン部門や企業の中だけで仕事をしていると硬直してしまいます。できればコンスタントであるのが一番望ましいですが、ときには外部のプロフェッショナルの知恵を導入できるフレキシブルな組織形態にすることが必要です。

デザイン部門に必要な人材がそろっているのに、なぜ外部のデザイナーに資金投入するのかとよく言われますが、常に新しいアイデアが欲しい。企業の中だけでは硬直してしまいます。そういう意味で、デザイナーだけではく外部からの知恵を導入することが必要であり、それによってフレキシブルな組織運営、あるいは資源を維持していくことが可能になると思います。

これは非常に難しいことですが、クボタさんアドバイスしたことがあります。毎年一人ずつ採用するのは不可能かもしれませんが、例えば社内に根回しをして定期的に社員を採用していく長期の採用計画、そしてデザイナーのレベルを上げるための研修も重要です。

皆さんが研究会に参加しているのも研修の一環だと思います。人材は重要な経営資源です。一人ひとりの能力を 10%高めると、10 人のスタッフだとしたら、新しく一人を採用するのに等しい。そういう意味でも個々の能力を１割でも２割でも高めていく。ほうっておいたのでは成長しません。

社内の教育研修制度を活用して勉強する。研究会に参加したら、学んだノウハウを自分の中にとどめておくのではなくスタッフや部下に伝え、自分の片腕や補佐してくれるメンバーを育てていくことが必要だと思います。

赤字で書いていますが、先週のお三方もこの言葉を使っています。よほど心に響いたのだと思います。これはラグビーの用語だと言われていますが、調べてみると、有名なフランスの作家、アレクサンドル・デュマの「三銃士」が原点です。

「Tous pour un, un pour tous」、全体の組織の中で、ダルタニアンや他の三銃士が個人的に活躍するだけでは無く、三銃士の一人ひとりが全員のために働き、全員が一人ひとりをサポートする。常にそういう意識が必要だということです。

調べてみて、ここが原点なのかと思って驚きました。この言葉は組織運営にとっても必要だと思っています。組織全体がパワフルになっていくために、多くの人に伝えていただけるとありがたい。

クボタさんの場合は、全員が一人のためという考え方が必要かもしれません。私の場合は、海外市場も含めてあれだけの商品分野がありましたので、毎年 1,000 機種以上の新製品をつくっていました。

最盛期には 200 人近くいましたが、100 人余りの人数でこなさなければならないので、個々の機種のデザインがなおざりになることがあります。一つひとつのデザインが大切で、他の機種に投じているパワーを一つのモデルに結集する。一つひとつが全体を構成します。それを理解してもらうためにこのキーワードをよく使いました。今でも

組織の活動のためにこの言葉が役に立つと思っています。

組織はフレキシブルであってほしい、そのためにもグループワークを重要視しました。一人ひとりの素晴らしいデザイナーの能力は尊重すべきですが、必ずしも有能なデザイナーが常に 100 点満点の仕事ができるわけではない。時には、全体の目標を無視して独走してしまうこともあります。

クボタの東川さんが言っていたように、思い上がっているのではないか。一人で背負ってしまうという意識が強い人でしたが、一人の力ではクボタという企業のデザインはできない。８名の力、プラス、出来れば外部の力も加えて、より良いものをつくっていく。そういう意味でも柔軟になることです。

彼は作家意識が強い。今でも自分がこれをつくるという意識が強く、チームワークはあまり意識していなかった。それが１年たって変わってくれたのは、私にとってもうれしいことでした。

グループで動く。個々の能力だけではなく、長所も短所もあるわけですから、長所を伸ばして互いに短所を補っていく。１＋１＝２ではなくて、チームワークは掛け算でパワーが強くなります。個人の能力はもちろん大切ですが、グループワークで個々のデザインの熟成度を高めていくことが必要だと思います。

一人で仕事をしたい人、一匹狼的な人、デザイン系の学校で勉強した人たちは、作家意識が強い人が多い傾向にありますが、それは一切、私は許さなかった。好きな言葉ではないですが、「三人寄れば文殊の知恵」で、グループでディスカッションして一つの結論を出していく。掛け算で働いてくるので、すべて一人で構えてやろうとするな。常にそういう組織運営を心掛けてきました。

たとえ小さくても、一つひとつのデザインが企業のイメージをつくりあげていきます。それは間違いないので、決してなおざりにしてはいけない。

パッケージは製品とは違いますが、パッケージデザインも製品と同じように人の目に触れるわけです。単なる箱だという意識である限り、決してよくならない。

あるいは毎日山のように配られるビラやチラシも、その一つひとつが大切です。買いたいと思って見る人たちもいるわけです。一つひとつが全体を形成しています。そういう意識を常に持ってほしいと思います。

次に、５Ｗ１Ｈをデザインマネジメントに当てはめてみました。これを参考にして、これから仕事を進めていく上でタイムスケジュールを明確にしていただきたい。クライアント企業も含めてどこでデザインを進めていくか。誰がリーダーで、誰がチームメンバーで、グループワークをどのように進めていくか。５Ｗ＋１Ｈの６項目で現在のプロジェクトをチェックしていくことが必要です。

最終的には、大変な仕事かもしれませんが、企業そのものをデザインしていく。一つひとつの部品や商品など、小さいものの寄り集まりかもしれませんが、最終的には企業そのものをデザインしていくという強い意識を持ってほしいと思います。

これは補足ですが、ミヒャエル・エンデというドイツの児童文学作家がいます。『モモ』という作品が有名で、かわいい子どもが出てきます。ドイツの児童文学作家ですが、日本で人気があり、日本では母国のドイツ以上に出版物が多い人ですが、時間についての彼の独自の考え方が日本に受けたのだと思います。

映画になった『ネバーエンディングストーリー』、いつまでも終わりにならない。順番に前に戻ってくるというストーリーがあります。私が気になったのは「子どもにとって１日は短く、１年は長い。しかし、大人にとって１日は長く、１年は短い」という言葉です。

解説すると、子どもにとって毎日が楽しい。学校だけではなく、朝起きてから日が暮れるまで遊んでいたい。日が暮れても遊んでいたい。空腹であっても家に帰りたくない。

皆さんも子どものころはそうだったと思います。ところが、クリスマスやお正月、夏休みはなかなか来ない。１日が充実していて、１日の積み重ねのボリュームが大きいので１年は長く感じてしまう。

ところが、一般的に大人は退屈な１日を送っているから１日が長い。仕事が多いせいもあるかもしれませんが、仕事に追われてあっという間に時間が過ぎてしまう。そういう人たちは幸せです。嫌々仕事をしている人は、早く５時にならないか。早く 12 時になってランチを食べに行きたい。

皆さんは１日を短く感じていると思いますが、嫌な仕事をしていると１日が長く感じます。しかし、普通の大人にとって１年はあっという間に過ぎます。計画を立てたのに実現できていないからもっと時間が欲しいと思っても、あっという間に１年が過ぎてしまいます。

時間という概念は、絶対的なものではなく相対的な概念です。これから皆さんの仕事は、できれば子どもと同じように１日は短く、そして１年も短い。短期間で計画を達成していく。そういう時間を感じていただければと思います。

時間は公平な概念です。誰にとっても、どの地域に住んでいても、1 日 24 時間は変わりない。24 時間をいかに有効に使えるかによって成功の度合いが変わってきます。それを意識してください。

24 時間しかないわけですから、ロスを減らし、無駄な仕事はしない。無駄かどうかは本人や組織全体が判断することですが、効率をよくするには、ロスを減らして仕事の密度を上げる。それが時間を有効に活用する最善の方法だと思います。

グループディスカッション

坂下：来年に向けて何をなすべきか。一番大事なのは、それぞれの立場で計画書を策定することです。１年間というタイムスケジュールの中で、必ずしも１カ月単位でなくてもよく、最初は３カ月単位でもかまいません。あるいは１カ月単位で積み重ねて３カ月ごとにまとめていくという形でもいいですが、来年の実現に向けて中長期の計画を策定するのが先決だと思います。

一人では大変なので仲間をつくることです。企業の中で、デザインマネジメント研究会の真似事みたいなものをつくればいいと思います。月に１回、集まる。最初はたくさん集められないかもしれませんが、２、３人でもいいので理解してくれそうな人と社内でグループワークを始める。

ここで勉強したことを伝えて、企業の中で何をすべきか。一人で思い悩むのではなく、グループ活動をする中で、メンバーの知恵でより具体的な成果に結びつき、計画立案ができるようになると思います。それが第一歩です。

その成果をレポートにまとめ、トップには会えないかもしれないので、「こういう活動を始めました。活動の成果がこれです」と、上司を通じてトップに上げていく。社内の活動に置き換えていただくことが効果的だと思います。

社内でそういう機会が持てるかどうか、難しいと思いますが、年間１回か２回、成果発表会ができれば、仲間をつくる上で有利になります。一人で思い悩むと絶対に大きな仕事にはつながらない。仲間をつくり、仲間を巻き込んでいくことが必要です。

それぞれがリーダーになれる可能性が強くなります。そういう意味で、そういう活動を計画的に進めていただければと思います。

質問や考えていることなどがありましたらご発

言ください。

塾生 D：経営マネジメントとデザインマネジメントの違いですが、最近はデザインの分野が広がり、例えばコミュニティデザインもあります。これは、まちづくりや福祉などのソフト専門で、従来のデザインの範ちゅうとは違う世界だと思います。

経営マネジメントは企業経営そのもののマネジメントだと思います。それに対してデザインマネジメント、デザイン会社の経営ではデザインマネジメントがありますが、本質的に、例えば行政がマネジメントするときはデザインマネジメント。つまり、課題を解決するための手法がデザインということになると、その対象物は姿・形だけではなくソフトも含んだ他の分野でもいいと思います。デザインマネジメントの対象はどこまでなのか。境界が理解しづらい。

坂下：個人的には無限大だと思っています。

大阪市が取り組んでいる御堂筋にしてもトータルのデザインマネジメントができていない。パレードやアートイベント、歩行者天国など、個々の活動自体がバラバラでデザインの筋が通っていない。号令をかける人、ディレクションをしている人が誰なのかは明確ではありませんが、相当なお金をかけながら損をしていると思います。

塾生 D：すべてがデザインの対象だというとデザインとしての独自性、固有性が薄れてしまいます。

坂下：イベントもデザインの一つだと私は考えています。例えばバナーをつくっていますが、投資をしているわりに成果が上がっていないような気がしています。

理想としては、大阪市がそれなりの予算をつけて大阪デザインセンターに丸投げしてくれたら、大阪デザインセンターに関係しているデザイナーを総動員してよい仕事ができるのではないかと思っています。

御堂筋をつくったのは先々代の関市長の祖父で、御堂筋は昭和２年にできました。私は８年生まれなので、幼稚園か小学校へ行くときに、子どもにとっては幅が広くて渡るのが大変でした。御堂筋は歩いて渡るなと親から言われ、当時はすでに地下鉄が通っていたので、地下鉄の通路を通っていました。それほど広い道でした。

前市長の関さんはグランドデザインができた人で、御堂筋は一つの典型です。他にもいろんなことをしています。元の大阪市役所はオンボロな建物でしたが、私財をなげうって中之島に市役所を建てました。そのおかげで、あの一角は図書館もある、きれいな場所になりました。

やればできるはずですが、そこまで手が回らない。あるいはデザインセンスがないのか。行政も経営的な手腕が必要ですが、行政の経営マネジメントの中にデザインという要素がない。今でもデザインの部門は分かれていて、経済局であったり教育部門であったり、わけがわからなくなっています。府も同じです。

塾生 D：純粋にやっているところはない。経済局はまちづくりデザイン、都市景観デザイン。

坂下：かけ声はかけますが、大きなことではなく、小さいことから積み重ねていくだと思いますが。例えば電柱がないのは御堂筋だけです。

塾生 D：地中化が進んでいますが、お金がかかります。

坂下：それによって街の景観がずいぶん変わります。

個人的には、みんなに気を使って投資をばらまいているから具体的な成果が見えてこない。私が大阪市長であれば、徹底的に御堂筋にお金をかけて世界的に通用する素晴らしい通りにします。その波及効果によってレベルが上がっていくと思います。

現時点では大阪市には誇れる部分がない。そういう点は気になっています。企業も八方美人で、あれもしたい、これもしたい。結果的にはものにならない。

小さい企業だからできたのかもしれませんが、アーストレックさんのように、社長以下、必死になって１年かけておやりになった。これから大きな成果につながっていくと思います。

確かに、どんな企業でも、あれもしたい、これもしたいということの繰り返しだと思いますが、マネジメントができていない。重点集中ができていない。一番困るのは総花です。優先順位を決めてメリハリをつけて実行していく。仕事の順位が明確になっていればいいですが、あれもこれも大事ということでは実際の成果にはつながってこないと思います。

クライアントさんもそうで、あれもしてほしい、これもしてほしい。

塾生 A：中心になるものがわからない。それはトップが決めますが、それが現場に下りてこない。モノだけをつくっているのではないので全体が見えない。これはどういうところで使われるのか。どういう意図なのか。それがわからない。つくると行ったり来たりという感じです。

坂下：アイディーエイさんは、それに業を煮やして、相手企業の役員クラスを説得しようと動かれたのだと思います。

塾生 A：トップを説得するために何を勉強すればいいのか。ＭＢＡということになると思いますが、それとデザインがどうつながっているか。トップを説得するにはどんなことを勉強すればよいかがわからない。

坂下：単純にいうと、ＭＢＡの資格が取れるくらいの勉強をしなければならない。

私が役員の内示を受けたときは、最初に企業の経営報告書、要するにバランスシートの読み方を勉強しました。これは利益や売上という形で出てこない。貸し方と借り方があり、バランスシートを見ただけで会社の経営状態を一目で理解しなければならない。

当時、私を抜擢してくれた社長から、デザイン部門の責任者であっても、役員になるからには経営の基本が理解できないと取締役会で発言できない。それでバランスシートの理解の仕方から勉強しました。

徹底的に言われたのは、数字を、絶対数字で捉えるのではなくボリュームで捉えなさい。売上１兆円とは、昨年の 9,000 億円が 10%伸びて１兆円になったのだから１兆円対 9,000 億円、その差は絶対数字、１兆と 9,000 億ではなくてボリュームの違いだ。経営は絶対数字ではなくてボリュームだと常に言われました。

会社全体で、ある事業部門は売上があっても利益は相対的に上がっていない。あるいは利益を上げているように見える事業部でも、別勘定で設備投資をしているから、その償却を考えると表面的には利益が出ていても現状はそうではない。３年先、５年先には伸びていき、先行投資の分が利益となって還元される。

絶対数字ではなくて数字の中身を勉強するようになりました。最初は大変ですが、わかってくると楽しくなってきます。楽しいというと語弊があ

りますが、やりがいがありました。

そこまでの理解や知識がなければトップを説得できない。従来の機種は 5,000 台しか売れなかったかもしれませんが、この特徴とこのデザインで市場に出せば、こういう形で販売が伸びて、少なくとも倍の１万台は売れます。この売値で何パーセントの利益を会社にもたらすはずですと、具体的な数字を示していく。

格好いいでしょうという話では経営者に通じない。格好いいのはわかった。それが企業の経営にとってどれだけ役に立つかを具体的に説明できないと失格です。

塾生 D：数字になってきます。

坂下：ＭＢＡとは「Master of Business Administration」、経営管理のマスターであるべきです。経営管理は数字がベースになるので、数字でデザインを語れるようになってください。マネジメントの人たちが知りたいのはそこです。

デザインが良し悪しは見ればわかります。それが企業の経営にどれだけ貢献するかを聞きたい。経営責任があるので、それで安心したいわけです。デザイナーの感覚的な言葉で説明しても、何を言っているのかで終わりです。もちろん実績につながって初めて信頼されます。

B さんの場合は、以前から言われているＣＩ計画の見直しで、１年では無理かもしれなので、２、３年をかけてすべてのアイテムを整理する。

塾生 B：カタログをお配りしましたが、あれだけあると変えるのに時間がかかるので、メリハリをつけて一つに的を絞るのが面白い方法だと思っています。

坂下：アイテムを挙げて、主要なものについては、一斉にするのは不可能なので優先順位をつけて、１年目にはこれと決めてやり遂げて、３年目には全部がそろう。そういうスパンで考えたほうがいいと思います。全部一斉にやり遂げようとしても何十人かけてもできない。

一人で背負いこむのではなく、トップを説得しなければいけないかもしれませんが、外部の力も借りながら、あなたが性根を入れて基本計画を策定し、それをベースに社長を説得する。

塾生 B：方向性を出せればと思います。

企業の経営とデザインというところで、うちの会社は恥ずかしながら企業の経営理念が明確に示されていない。40～50 人の中小企業なのでトップの号令でやることが多いです。

塾生 D：成文化されていなくても、こんな会社という形で社風はあります。それを経営指針に変えるのがデザインだと考えると、やるべきことはたくさんあるような気がします。

塾生 B：アーストレックさんの話で、皆で共有することが重要だとわかりました。ホーザンがどんな会社なのかを、全社員は無理でも、少なくとも役員は共有していきましょうというところから時間をかけて進めていかないと、思っている形が見えてこない。

そうなりかねないことが徐々にわかってきました。遠い道のりですが、何をすればいいかわからない状態からは脱したので安心した半面、すごく大変だと思い知らされました。

坂下：道のりがわかったので、いつまでに到達するという計画、スケジュールが立てやすくなります。

塾生 D：デザイン責任者として、それぞれの役員に個別にインタビューして聞かれてはどうですか。

塾生 B：私が聞くと照れるので、一緒にやりましょうということでデザイナーの選定段階に入ってきたところなので、その人をうまく使って外の人から社長に言ってもらう場をつくっていきたい。

坂下：その役員をヘッドにして、コミッティのような委員会をつくり、社内のデザイン、ＣＩという意味合いでもいいですが、ＣＩに到達する前にやるべきことはたくさんあるので、それを俎上に載せる。舞台に上げる。そのためには、あなた一人では大変なので上役の力を借りる。企業を動かしていく骨組みがあります。その勘所を押さえておかないと無駄な努力に終わってしまいます。

ダイハツのデザインヘッドをしている人に聞いた話は、車のデザインは企業の命運を左右する大切なことなので、社長以下、ここを丸くしろ等々、いろんなことがあるそうです。

デザイン部門で論議をしながら、Ａ案、Ｂ案、Ｃ案の３案を用意し、他の２案は当て馬で、デザイン部門はＢ案が絶対にうまくいく。それぞれの役員が違うことを言って、とんでもないものを選ぶといけないので、事前に理解のありそうな役員に話をしてコンセンサスをとりながら、最終的にはデザイン部門の意見が通る仕組みを非公式につくったそうです。

企業を動かす仕組みは各社によって違います。恥ずかしい話ですが、シャープは 100 年の歴史がありながら、経営理念をはっきりとした形で制定できたのは 1970 年です。

創業者の早川徳次さんが、個人の名前がついている企業は世界でもおかしい。これから世界市場へ打って出るためには早川の名前を外す。

これはご本人が言われるまで周りは口に出せない。松下幸之助さんは、あれだけの人でありながら、結果的にはパナソニックになりましたが、松下の名前を外せなかった。

当時、創業者の早川さんは、「企業の経営理念には真心が必要だ」「人にマネをされるような新しい商品をつくれ」と言われていたので、真心ということで「誠意」、クリエイティビティの「創意」、誠意と創意という言葉に、早川電機工業株式会社からシャープ株式会社へ社名を変更した機会に論議をしてまとめ上げました。

企業の中にある歴史と風土から見つけ出していかないと仕方がない。

塾生 B：マネをされるものをというのは、度量が広いと思いました。

坂下：松下さんにマネをされて抜かれましたが、逆に認められたわけです。シャープはよい商品をつくってもすぐにマネをされる。それは、逆に認めてもらったということです。

塾生 B：マネをされるような、今の世の中にないものをつくる。これは会社としてまさに暗黙の了解になっていて、それをうまく形にしていくことになると思います。そこからＣＩのデザインにつなげていく。つなげて考えるものだと皆にわかっ

てもらえば、伝わるのではないかと思っています。

塾生 D：暗黙知を経営指針にするのがデザインだというのはピッタリきます。デザインという言葉と暗黙知を経営指針にするというのは、つながりました。

坂下：今の技術を活かして工具以外の分野開発に先行投資をするべきだと感じました。何十年も同じことをしているだけでは企業規模は大きくならない。今回のシャープのように液晶に過度な投資をするのは考えものですが、企業の経営資源を活用しながら新規分野を開拓していくことが必要だという気がします。

お役に立てることがあればいつでも呼んでください。

塾生 C：弊社は特殊です。今日は、ある企業さんの顧問をしているので、デザイン戦略会議と言いながらも実質は経営会議ですが、それが１時から４時半までありました。昨日は、その会社の社長さんとどうしていくかというお話をしていました。

ジェネレーションギャップは、持っている人もいますが、ないものだと思うとなくなります。唯一の勉強法は経営者と話すことだと思います。背伸びをするぐらいがいいのかもしれませんが、会話の中でわからないことがあると調べます。その中で、デザイナーなので新しいことを伝えていこうとすると、新しいことの裏に古いことがあって、しんどいですがそれを体験できるのがデザイナーです。

坂下先生が言われた「デザインは無限大」というのは、痛感しています。

坂下：われわれは、勉強してきたせいもあって、何かにつけてデザインランゲージでしゃべりますが、経営者はビジネスランゲージでないとわからない。ビジネスランゲージの基本は数字です。格好いいものをつくるだけではなく、ウソはいけませんが、数字で示していく。

塾生 C：泥臭いことをわかってなんぼで、デザインは「謙虚と礼節」ではないかと思っています。

坂下：謙虚だけではなくて主張しないとならない。

塾生 C：謙虚と主張があって、このバランスが現場に行くと葛藤している部分がありますが、主張すべきことは主張しなければならない。

坂下：経営者の前では知ったかぶりをしてはいけない。わからないことは正直にわからないと言える勇気が必要です。

そこに入ることができたら、今までしてきたことと仕事の幅が変わります。自身が一回り大きくなれるチャンスです。C さんは一部門を任されているのですから、それだけやりがいがあります。企画してそれを実行されている。

塾生 C：一昨日、日刊工業新聞主催のカンファレンスで 90 分、登壇させていただきました。

グラフィック出身ですが、表現する場が増えてきて、登場シーン、お役に立てるシーンはあるとわかってきました。そういう意味では主張しながらも謙虚と礼節。

坂下：イラストの力がよくわかってきたでしょう。図で示すとよくわかります。難しい言葉を連ねてもユーザーは理解してくれない。そういう意味でイラストは役に立ちます。

塾生 D：取説というとＰＬ法、指摘されるのが嫌

なのでつくっている。取説に書いているから言われても何もしない。そういうイメージで捉えています。

iPhone は説明書がないのにこれだけ売れているのはどういうことなのか。特に最近、ネットで情報が流れていますが、そんなものを誰が読むのか。承認されないと次に入れない。何とかならないのかと思います。読んでいる人がいるのか。いるわけがない。

塾生 C：アップルは、取説なしを目指しました。わからなければユーザー同士で聞く。私たちが太刀打ちできない世界です。私はわからないと聞けます。そういうブランド形成をしています。

取説は会社を保護するためのＰＬ法対策になっています。それを始めたから消費者が取説を見ない。実際に書きすぎて人が離れています。それを正しくしていくのがわれわれの活動です。

塾生 D：それが必要だと思います。言われると嫌なので、何々はするな。そればかり。なければいいのにと思うことがいっぱいあります。

塾生 C：キャンプ用品にはない。自己責任の世界なので、暗黙でできている。形式にしたくない。そこはグレーにしておきたい。逆に、グレーにするのが主流なのかもしれない。

塾生 D：仕事としては大事ですが、ムーブメントを起こすというか、本来の取扱説明書のあり方を考えるべきではないか。

塾生 C：そこから始まってデザインというか、コミュニケーションに行き着く。ひと言で表現すると、伝えたのではなくて「伝わったかどうか」の判断になってくるので、それをさせてもらっているところに幸せを感じます。

坂下：広い言葉でいうとユーザーインターフェイスです。銀行のＡＴＭは、年寄りでも見ただけでわかります。イラストは出てきませんが、少なくとも次は何をすればよいか、誘導的にすぐにわかるようになっている。こういう取説ができればいいのではないか。

塾生 C：取説はいらない。ビックリしたのは、娘が２日前に２歳を迎えました。娘は iPhone や iPad を直感で使います。ユーチューブを出して自分の見たいものを選択しています。見ていて恐ろしいです。インターネットにつないで、私は子どもが遊ぶソフトをダウンロードして用意するだけで、自分の聴きたい音楽を選ぶ。消防車で遊びたいときは消防車のツール。iPhone の画面のアイコンはほとんど娘のものです。

坂下：一番の勘所はビジュアルランゲージです。アップルの最大の強みは取説がいらない。画面で誘導してくれるからです。そういう強みがあるので紙の取説はいらない。

ジョブスがあれほど偉くなる前に、デザイン会議のときにお会いしましたが、初期のころから誰でも使えるものをつくりたいと言われていました。

ＣＩも従来のように紙の上に書かれているものだけではない。そこが大事だと思います。

細野：ドラッカーのマネジメントの中に真摯という言葉が出てきました。真摯でなければいけない。理念を持っている企業でも社会の役に立たないと淘汰される。これは当たり前のことで、その力はユーザーが持っているのではないか。

私はドラッカーの会員ではありませんが、ドラッカーの会員の先生がデ研に来てくれました。朝

日放送を 60 歳で定年退職して、同志社や神戸大学で非常勤をされています。なぜドラッカーの会員になっているのかと思いました。テレビに出ていた有名な人が神戸に来たから来てはどうですかと誘われて、行けなかったのですが、そういうつながりでデザインマネジメントという言葉とドラッカーのマネジメントという言葉。

デザイン研究所がつぶれそうになったときに、デザインマネジメントよりもマネジメントが大事ではないか。組織が生き残るには人が大事だとドラッカーは言っていますが、それが重荷に感じて、デザインマネジメントが小手先のような気がしてきました。

時代が進んで、教える・教えられる関係が逆転している。教授が教える、先輩が教えるという世界と違う部分があります。匠の世界でも、技術を継承していきますが、伝える技術がなくなっています。日本でつくるとお金がかかるからモノをつくらなくなる。そうなると本当になくなってしまいます。本当になくなってもいいのか。

需要がなくなれば自然と淘汰されます。コンビニとスーパーと百貨店がせめぎ合いをしていますが、コンビニは受け入れられている部分なので生き残り、日本だけではなく世界各地に出ていくわけです。それを見ていると、デザインマネジメントとドラッカーのマネジメント、そのあたりでモヤモヤとしたところがあります。

坂下：私は、一人でも主体となる自分と客体である自分と二人いると思っています。少なくとも複数の人間が動く環境にある限り、マネジメントは必要です。

私は、主義・主張を明確にするためにデザインマネジメントと表現していますが、基本的にはビジネスマネジメントとデザインマネジメントは同じだと思います。要は、目的をいかに的確に達成するか。あるいは目的が明確に策定できるかどうか。それに尽きると思っています。

細野：経営者と社員が逆ではないか。A さんが言っていることは、経営者が考えることで、逆ではないかと思います。失礼な言い方ですが、それがまかり通って成り立つのかと思います。

坂下：大変ですが、わかっている人が説得していかないと、逃げていてはダメです。

塾生 C：一定の企業規模になると、経営者に関係なく運営できるようになります。それにマヒして大事にされなくなっていると思っていて、そこをちゃんとすればよくなるのに、居心地がいいのかもしれません。

塾生 B:日本のものづくりがダメになっています。われわれは今まで、日本のものづくりのいいところにひっついて上がってきたところがあるので、アジアを舞台に同じことが展開できないかと考えています。これもデザインだと思いますが、そういう大きな絵があって、そこに向かっていきたい。

坂下：輸出比率はどんなものですか。

塾生 B：直接の輸出は一桁、数パーセントです。

坂下：価格的に対抗できない。

塾生 B：国境がなくて、日本でまとめて買って持っていくので、大阪の門真に納めていますが中国で使っている。そういうことが平気であります。

坂下：そういう意味では、逆に向こうでも売れるということです。

塾生 B：ちゃんとしたものをつくれば売れます。プレイステーション２をつくるときに、この基盤のカットはこのニッパーでなければできないと、ソニーの下請け工場から月に 300～500 本の注文がありましたが、そんなにつくれない。１本 5,000 円という日本でも指折り高いニッパーですが、必要とされているので特にアジアで使ってもらいたい。そういう方向性で固まりつつあります。

坂下：海外へ進出している日本企業を狙うべきで、現地販売できるようにすれば買う側にとってもいいと思います。運賃を出しても小さいものなので問題ないかもしれませんが。

塾生 B：日本で買う金額と同じような金額で、アジアのどこでも買えるようにということを目指しています。

塾生 D：『日経デザイン』の 12 月号は「デザイナーよ、救世主たれ！」というタイトルです。

坂下：そうあってほしいですが、それだけの力のあるデザイナーがどこだけいるか。期待に添えるかどうか、難しい。

塾生 C：それだけの気概を持ってやるべきかもしれない。フォーラムで前に出ていた３名の方は、間違いなく中央に立とうと思っています。

坂下：意欲があります。私にとっては、そういう意識を持ってくれただけでも教えがいがあります。

文責　財団法人大阪デザインセンター

デザインマネジメント研究会［坂下塾］　第８回

成　果　発　表　会

日時：平成 24 年 11 月 29（木）18：30～20：30
場所：大阪産業創造館　会議室

坂下：早いもので、皆さんが熱心に参加してくれたデザインマネジメント研究会も本日が最終講義となりました。ディスカッションの内容等、私としては例年以上に手応えを感じることができました。

本日は、来年以降、「企業に戻って何をしたいのか」「どういう計画で進めていくべきか」についてまとめていただいた内容をご披露していただきたいと思います。

皆さまに発表をしていただいた後に、総合的なまとめとして話をさせていただければと考えています。

塾生 A：ダンボール、印刷紙器、パッケージの製造会社という枠から早く卒業してレベルを上げたいという思いで、デザインをキーワードに仕事に取り組んできました。

その中で、坂下塾長の下でデザインに関するヒントをいただければという思いで、この研究会に参加させていただきました。私はデザイナーではありませんが、私よりも年齢の若い塾生の皆さんとお話ができて、すごくありがたかったと思っています。

会社としての悩みはたくさんありますが、特にデザインというキーワードに関連することをいくつか挙げました。

当社では、懸賞事業というほどではありませんが、「ペーパーアワード」という形で一般募集をしています。一昨年までは「ダンボールデザインアイデアコンテスト」と呼んでいましたが、今年は 10 回目でもあり、記念にもなるので賞金を上げました。審査員の先生を外部からお呼びして、約 270 点の作品が集まりましたが、残念ながら大賞に値する作品はありませんでした。

10 回目ということもあり、海外からも作品を出してもらうために英語のサイトにも出して、台湾からは約 20 点の作品がありました。そういう意味ではよかったのですが、ペーパーワールドアワードに名前を変えてからピントがぼけてしまったところがあるので、あらためて考え直す必要があります。

最近は、担当者任せにしていたので大いに反省しています。デザイン職の社員を 12 月中に２名ほど採用しようと思っていますので、新人と一緒に取り組んでいきたいと考えています。

本社を移転し、12 月 10 日から新本社での営業になります。ショールームというほどでもないですが、お客さまに来ていただけるスペースを今までよりも広くとっています。設計・施工はまだですが、以前からお付き合いのあるダンボールに詳しいデザイナーにアイデアを出してもらい、面白いと思ってもらえるスペースにしたいと考えています。

本来であればオープンに間に合わせるべきですが、２月末をめどに設計・施工を行い、関係者をお呼びするような形でお披露目をしていきたい。これが２点目です。

本社の移転に合わせて新人採用を考えています。実は５名の理想的な方から応募がありました。パ

ッケージデザインやダンボールのデザインをしている人で、20 代が多かったので、そういう意味ではありがたいと思っています。

今までは営業をメインに採用していたので、デザイン職で入った人への教育訓練の仕組みは持っていなかったのですが、それも 12 月中に作成していきたい。可能であればデザインができる営業職の採用もしたいと思っています。

2015 年で 55 周年になります。2015 年９月 12 日が土曜日なので、まだ場所は決めていませんが、500 点のオリジナル商品と 550 人の招待客をお呼びして、55 周年のイベントを開催したいと思っています。

それにかこつけて、それまでに営業的には変われていると思うので、2015 年にはＣＩもできればと思っています。

ＣＩは、会社のロゴマークだけではなく、総花的になっているところがあるので、大阪デザインセンターにもデザイナーを紹介していただいたこともありましたが、関西だけに限らず東京のデザイナーやデザイン事務所と月に１回程度、情報収集を兼ねてお話をお聞きする中で、一緒にできそうな会社を探しながら、55 周年に結びつけていけるような活動をしたいと考えています。

来年は台湾に進出しようと考えています。別会社にするかどうかはまだ決めていませんが、ビジネスモデルがあって、今回のアワードにもデザイナーが面白い作品を出してくれました。

ホームページレベル、ウェブレベルですが、台湾には面白いダンボールの活用があるようです。12 月に行く予定が１月に延びそうですが、海外との交流という意味で、来年は台湾と話ができるような形にしていきたい。

ビジネスの部分で、どの程度の表示額にするかも含めて 12 月中には確定する予定ですが、仕事の話プラス、海外のデザイナーと交流ができればと考えています。総花的ですが、これがデザインというキーワードで考えていることです。

坂下：最初から感じていましたが、常にデザイナーの視点ではなくて経営者の視点でデザインを考えておられます。当然かもしれませんが、今までの研究会はデザイナーの人たちと話をすることが多かったので、新鮮な感じがしました。

３年前に、兵庫県小野市にあるノコギリなどの工具メーカーの方が研究会に参加したことで啓発され、デザインに力を入れて成功の方向に向かっているので、貴社も２年先、３年先が楽しみです。

ご自身でも言われたように、総花的なので戦略にメリハリをつける。ウエイトづけをして、中長期の具体的な進行計画の中で、何年の何月までにはこれをやり遂げる。心の中にはあると思いますが、それをきちんとすれば質が高くなる。密度が高くなると感じました。

55 周年の計画を今から具体的に立てているのはすごいことだと思います。

塾生 A：50 周年のときに 55 周年はこうしようと皆と話し合って決めましたが、何に特化すればよいのか。

本来のパッケージや印刷紙器、ダンボール、あるいは什器展示台など、売上や収益を得ている事業ははっきりしていて、まだ伸ばせると思っています。それをベースに、その上に付加価値の高い、かつ専門性のある面白いものを載せられないかと思っていますが、それが何なのか、どう考えればいいか。そこの答えを探しています。事業として、それなりのビジネス規模にならないと面白くないと思っているので、これだと決めかねてしまっているところがあります。

坂下：戦争と同じで、一本の矢では足りないので

常に２の矢、３の矢を持ち、１の矢がダメなら２の矢というように、企業として戦略に幅を持たせることが必要です。

ご自身も言われているように、広がりすぎているので、ウエイトづけがこれからの大きな課題だと思います。楽しみでしょうが、デザイナーの教育訓練は大変です。

塾生 A：あまりに理想的な人がたくさん応募してくれたので、逆に悩んでしまったところがあります。

坂下：セールスデザイナーという視点は面白いと思います。デザインセンスのある人、デザインをわかる人が現場で営業するのは役に立ちます。

従来のデザイナーは営業が苦手で、最初から好きではないという食わず嫌いの人がいるので、デザイナー教育の中で営業の第一線として現場に出られるデザイナーを育てていく。成果を楽しみにしています。

塾生 B：私が考えているのは、製品安全とデザインとを融合させて、エンドユーザーにとって安心・安全なビジネスモデルを構築していく。その実現に向けて、コンサルもしながらメーカーにおける製品安全のデザインをしています。

メーカーの本質価値を高め、通常のビジネスに有機的に働かせる原動力を構築していきます。技術的にはいろいろありますが、安全対策についてコンサルをしています。

東大阪のある会社は、自社商品である観賞魚の水槽のヒーターを自主回収しています。いわゆるリコールですが、これは恐ろしい商品で、扱い方を間違えて、例えばコンセントを差したまま掃除をすると、600 度まで温度が上がって発火・発煙する、ヒヤリハットの代名詞のような商品です。

顧客に安全に正しく扱ってもらうための取扱説明書が必要です。また、リコールを出してしまったので信頼回復をしなければならない。そういう悩み事があって、私のところで取扱説明書をつくらせていただきました。

メーカーも製品に新たな安全装置を設けました。コタツは温度が上がりすぎると自動的に温度を下げます。サーマルプロテクトの機能を取り入れて、２段階に分けて、高温になりすぎると最終的にはヒューズが切れます。製品としては使えなくなりますが、そういう機能をつけました。

取扱説明書をつくらせていただきましたが、そのときは弁護士が入っていたので、注意書きだらけの取説でした。誰が見るのか。誰が覚えるのか。これでは消費者は見ないということで整理をさせてもらいました。

水槽のパッケージも、魚がいて水をイメージしたものが多いですが、薬のようなパッケージにして、効果効能を発揮するための使い方も書いて、文字の多いパッケージにしました。最初はメーカーさんも抵抗がありましたが、今ではこれが定番になり、店頭に並んでいます。そういう信頼回復系の仕事をしています。

もう一つの事例として、堺にある刃物のメーカーは刃物を売るのではなく切れ味を売るという概念です。ストーブを売るのではなくて暖かさを売

るという概念からすると、プロのツールなので、プロの現場で切れ味を保つには、日々のメンテナンスと刃の交換ということで、アフターフォローの充実を重要視しています。これもデザインということでやらせてもらっています。

３つ目の事例はこちらです。この会社はホームページで、自社の「製品安全への取り組み」について５項目にわたって書いています。大手並みの量を出しています。

自信の表れとして自社の製品安全への取り組みを公開して、その情報を見た大手のお客さんやエンドユーザーさん、特にバイヤーさんが変わりました。今まではコストでしたが、ここまで取り組んでいるから、安かろう、悪かろうの商品ではない。

それを設計させていただいて、取説をつくり販促に展開しているという事例です。本質価値を高めていけば有機的なビジネスが展開できることが検証できました。

もう一つは流通における製品安全です。実は来年の１月にＩＳＯ10377 が発行される予定です。これは消費者製品安全というもので、メーカーがつくる製品安全の情報を流通に流して、製品の扱い方やリスクなど、消費者に対して説明責任を果たしてくださいというものです。

国際規格部を持っていまして、これからわれわれが始めようとしているビジネスが国際規格に対応していると、日本の事務局で確認が取れたので、これを広めていくという立場です。取扱説明書のデータをエンドユーザーに流していく。コミュニケーションデザインの動きです。

製品安全はメーカーや流通の約束事になっています。これを怠った企業は説明不足で事故が起こることもあり、誤使用をするリコールになるので、裏にはリコールガイドラインがセットになっています。これがＩＳＯの評価になります。一方はポジティブなガイドラインで、一方はネガティブなガイドラインになっています。

日本のメーカーや工業団体は、まじめに取り組んで、いい企画をつくっていますが、ひとたび国際規格という大波が来ると全部さらわれてしまいます。国際規格を意識しながら企画をつくる必要があると説明しています。現に販売店では、商品の良さ、コストパフォーマンスは自分で確認してください。

これは私の会社で販売しているソフトです。メーカーの取扱説明書のデータを Adobe の Illustrator でつくりますが、その前に台本をデータベースで構築して、その情報を販売店にそのまま送ろうと考えています。販売店は、送られてきたメーカーのウソ偽りのない情報をお客さまに発信していく。

メーカーと販売会社が連携をとって同じ情報を扱うことにより、消費者に情報をアップしていく。今はデジタルサイネージ、百貨店で商品の前に立つと、自分のスマートフォンに商品の情報が落ちてきます。自分の年齢や趣味を打ち込んでおくと、こういう商品がいいと思いますというところまで情報が流れてくる仕組みがインフラとして出てきています。そのあたりをやっていこうと考えています。

これをどう現実化していくか。１年では無理です。無理なので、私にできることとして、製品安全社会の構築に向けて啓蒙活動としてセミナーを開いています。ガイドラインも出てくるので、20日に日刊工業新聞さんでこのテーマでセミナーを開きました。大阪で 39 社のメーカーが集まりました。実績としてはいいということで、近経局に講演で呼んでいただきました。

パートナーシップ戦略を考えていまして、製品安全社会の実現に向けて、公の機関や各団体、ＩＣＴの企業と連携を深めて、これを進めていく。

デザイナーとしてできることは、消費者の製品安全をサプライチェーン全体でデザインマネジメントをして、社会的責任を皆さんでまっとうしていこうとお伝えしながら、デザインマネジメントを次にどうしていくかは課題でもありますが、いくつかのベースにわたってステップを刻みながらやっていこうと考えています。

坂下先生から「等価価値があって初めて交換が成り立つ」というお話があって、次に吉田先生から「適正価格は誰も計算していない」という話がありました。日本の商品は優れていますが、海外の安い商品に巻き込まれすぎて、適正価格で売れたのに、そちらにベクトルを引っ張られているという状況があります。

それを何とかしなければいけないので、まずは適正価格をつくっていく。適正な価値、等価価値のある情報や製品であれば、交換が適正に行われる。これは日本の市場で大事にしなければならない。それを目指してデザインをしていこうと思っています。

坂下：守備範囲を明確に決めているので、よそ見をしないで進んでいけます。それは大きなメリットですが、取説オタクになってしまう危険もあります。

トップの方のお考えはわかりませんが、メインのワークから守備範囲を広げて、自主的にデザイナーとして表現力を高める、クリエイティブな仕事もしたほうがいいのではないか。もちろん、取説制作もクリエイティブな仕事ですが、取説オタクにならないように気をつけていただければと思います。

塾生 C：会社のＣＩを見直すのをきっかけに、役に立てればということで参加させていただきました。思ってもみなかったほど幅が広かったので、デザインやＣＩだけではなく、一社会人として役に立ちました。これがセミナーを受けての感想です。

それを会社のマネジメントに落とし込んでいくのにデザインをどう使うかというところで、ＣＩを担当していますが、単にロゴをどう置くかしか考えていなくて、デザインを狭く捉えていました。

ルールが明文化されていない上に、長い間になかったルールができて、以前はこれがルールだったと言われ、過去の前例を３つ足して３で割って出てきた平均値でいけば誰も文句を言わないだろうと、ロゴを置くだけの作業になっていました。

以前とは違う、思っているものとは違うと言われ、恥ずかしい話ですが、文句を言われずに次に行ければいいという形で、仕事に対するモチベーションも上がらす、プライドを下げて仕事をしていました。社長が、おかしいからやり直そうと言ってくれて、やり始めると、こんなに可能性のあるものをぞんざいに扱っていたと痛感しました。これを何とかしていかなければいけない。

私自身、この２カ月でずいぶん意識が変わりました。逆に、社内の人は今までの私と同じ感覚でいます。１月が年度初めなので、来年はうちの部署をどうするのかという中に、ＣＩを新しくすることもあります。

表向きの運用ルールだけを変えて、ロゴを置く場所や大きさ、バランスを決めても、今までよりはよくなるかもしれませんが、根本的な問題は解決しません。それを会議の場で説明しました。

ＣＩとは何かを調べ直すと、「企業文化を構築し、特性や独自性を統一されたイメージやデザイン、またはわかりやすいメッセージで発信し、社会と共有することで存在価値を高めていく企業戦略の一つです」と書いていました。ロゴの配置ではなくて、ホーザンの特性や独自性は何か。

うちの会社は、ワンマン社長とは程遠い形で運

営されています。社長と会長、主要なメンバー７、８人が出て責任者会議をしています。私も出ていますが、我が社とは何か、それぞれ思っていることが違います。

何か問題が起こったときは、これは品質が悪かったからなので、さらに品質を上げなければいけない。別の人は、品質というレベルよりも、アイデアが足りなかったからで、アイデアを盛り込めた製品を売っていける会社でありたい。

別の人は、売れてなんぼだから、値段を下げれば問題が起こっても文句を言われない。この程度の値段だからと思って買ってくれるのだから、値段を下げる方法を考えよう。

それぞれ言うことが違います。180 度違うことが平気で出てきます。そういう中で結論は出てこない。そのときの空気で、品質に流れたり、価格に流れたり、アイデアを盛り込むことに流れたりということが日常的に起こっています。

品質やアイデアとう方向は価格に流れる動きではないですが、それにしてもバラバラすぎます。そもそもマネジメントができていない。それを考え直す機会としてＣＩを使って徹底的に話し合い、会社の独自性や特性を全員が納得できるようにまとめていく。

発信する前にまとまっていないと言いました。そういう説明をすると、ポカンと口を開けて、何を言っているのかという感じでした。そうなると思っていましたが、ありったけ吐き出そうと思って言いました。

刺激を受けて考え方がずいぶん変わりましたが、刺激を受けていない人は以前の私と同じです。急に言っても意味がわからないので、時間をかけなければならない。まだ、うちの会社は消化できる状況にないと思っています。

１年目に何をすればいいかと考えて、まずはルールを変えていく。ロゴマークに関しても愛着があります。定期的に変えないと垢がたまると、運用している人間にはわかりますが、周りにはわからないので、まずはルールを変えて、同じマークの中で自由な動きができるようにする。

数年前から静電気対策をＪＩＳ化しようという動きがあり、静電気対策の商品に力を入れています。規格化の波に乗って、最新の規格にのっとった静電気対策をしているのがホーザンですということで、ここに力を入れることになりました。

先生からアドバイスをいただいたように、一度に全商品はできないので、この商品を中心に、新製品を投入する場合は積極的にＣＩの話を練り込んでいきたい。既存品に関しても静電気対策を中心に手を入れていきたい。

ルールを作り直した後、製品群を絞って作業をしていきます。カタログの載っているだけで 1000 点、部品を入れると 3000 点ほど商品があるので、少ない人数の中で全商品に手を入れるのは難しいので、商品を絞って進めていきます。

会社の責任者の前で吐き出しても受け入れてもらない。結論がバラバラで、それに慣れてしまっています。デザインの面からもそうですが、営業企画の責任者として、何かがおかしいから毎回もめるということを理解してもらい、それを解決する方法としてＣＩをうまく使っていく。

問題を認識しないと始まらないので、問題を認識するまでは、あえてデザインという言葉は後ろにおいて、毎回もめるのはおかしいということを徹底的にわかってもらう。それを来年１年間で草の根的にやっていきたい。

泥臭いですが、会社を変えるには、一人ひとりの意識が変わらないと会社は変わらないので、まずはそれをやっていきます。土壌ができたら、３年先か５年先かはわかりませんが、外部のデザイナーから経営陣にインタビューをしてもらい、より具体的に気づいてもらう。

先生から言われたように、キーマンである総務の責任者を巻き込んで、採用活動に使えるプロフィールに変えていきたいと思っています。

パックツールというアメリカの自転車工具メーカーの日本総代理店になっています。この会社は50周年になりますが、10年に一度ＣＩを変えています。身近に商売をしているアメリカの会社でも、イメージは変わっていませんが、ロゴを変えています。

特別なことではなく日常的な形でロゴを変更していく。１回で終わるのではなく、定期的なリニューアルをルーチンに落とし込んでいく。最終的には、会社の目標がＣＩに表現されていて、それと日々の業務がつながっていると感じられるものでないといけない。社訓はありますが、業務とはつながっていない。

セミナーでリッツカールトンホテルのクレドカードを見せてもらって、カメラで撮って今も置いています。自分のやるべきことを20項目と７項目にまとめて、だから私は電話を受けるときでもこのようにします。サービス業ではないですが、一人ひとりの意識が高まれば、おのずと会社が変わってくるのではないか。

上からと下からの両方でやっていかなければならない。私が相手をするという意味では社員全員がお客さまというか、皆で変わって、日々の業務が会社の目標とつながっていけるような会社にしていきたい。そこに向けて取り組んでいきたいと考えています。

坂下：アドバイスとしては、実行すべき項目を明確に抽出して、何から手をつければよいか、ウエイトづけをしていく。それと、ロードマップ・工程表、を作成することを薦めます。仕事にメリハリをつけることが必要です。最初から手を広げて、今日はこれをしなければ、明日はこれをしなければという状態で、結局は何も手をつけられないという状況になっているような気がします。

それとグチをこぼさないこと。会社のメンバーは、あなたの持っている理想を簡単に理解してくれるはずがない。それを頼りにするのは間違っています。幹部の８人全員を説得するのは大変なので、味方になってくれる人や相談相手を早くつくることです。

会議でそっぽを向かれたら仕事が前に進まない。たとえ一人でもいいので、C さんの言っていることは正しいと思うと、助け船を出してくれる仲間、サポーターを会社の中で早くつくることが必要です。やり方はいろいろあると思います。

ＣＩは理念からという考え方は当然ですが、先行して形から入るという手もあります。決めるまでの過程は大変だと思いますが、あなたの思い込みで先にマークを決める。

例えば日本の歌舞伎は型から入ります。先祖代々伝わってきた踊りはこういう形で決める。あるいはにらみはこうする。心の中で考える演劇表現ではなくて、親や、先輩を通じて伝わってきたことをまず形の表現から入ります。長年それを続けているうちに心がついてくる。それが歌舞伎だと思います。それに対して西洋は、内面から役づくりをしていく。結果として、それぞれの俳優によって形が違ってきます。

大変ですが、一つの方法としては、理念で説得するのが大変な場合は、形から入るという手があると思います。強引に会社のロゴを変える。それもガラッと変えては意味がない。

森永の最初のエンゼルは天使の顔がリアルでした。今に至るまで５回ほど変わっていますが、徐々にシンプルにして表情もかわいくなり、西洋のエンゼルから日本的なエンゼルに変わっています。シャープも５回ほど変えています。

塾生 C：わかってくれる人とわかってくれない人

に分かれます。

坂下：わかってくれる人を増やしていく。

塾生 C：そうではない人は形から入るなど、別の攻め方を考えます。

坂下：仕事を整理する上で、あれもこれもで、結局は何もできずに終わってしまうことにならないように、スケジュールを立てるのがいいと思います。

塾生 D：研究会に参加させていただいて、自分の中で気づいたこと、自分の中で変わっていったプロセスを書かせていただきました。

研究会に参加したきっかけは、私の仕事であるクライアントのＳＰ活動において、デザインを通じて役に立ちたいという思いがありますが、それが実際の現場では空回りしています。

その原因として、先方のデザインに対する期待値が低く捉えられてしまっているのではないか。プレゼンテーションの内容が自己満足的なものになっているのではないか。一般的なＳＰにおけるデザインの役割が限定的になってしまっているのか。

そういう疑問がありました。研究会に参加してデザインマネジメントを理解することで、自分の中の疑問を解決したい。ひいては、この研究会で得られたノウハウで、企業にとって有益な提案ができるようになりたい。そこからスタートさせていただきました。

研究会で得た成果として、デザインの目的や役割が自分の中で明確になりました。仕事の中で、マーケティングを用いて顧客ニーズに合わせたプランを提供していましたが、お客さんの好き嫌いで判断されているところがあります。それは仕方がないとあきらめたり、泣き寝入りをしたりという部分がありました。

最初の講座で坂下塾長から「人類とデザイン」という講義がありました。人類は、二足歩行したことによって脳が大きくなり、言語能力を持つことによってイメージ力や表現力、共感、そして価値の交換が起きてビジネスにつながっていく。デザインとビジネスがつながり、経済が発展してきたことが理解できたと思っています。

佐藤先生の講義では、「情報化社会におけるデザインの役割」ということで、モノの文化から情報化社会へ移り変わり、情報の価値は差異化から生まれる。同じものに価値はない。他と違うから価値がある。情報の価値は組み合わせから生まれる。情報の組み合わせによって今までなかった価値が生まれる。

吉田先生の講義では、デザインは世界観の演出や文化価値の創造であると教えていただきました。今の時代はＧＮＰではなくてＧＮＨである。ドイツでは幸福に対する経済学が進んでいる。大量生産がデザインやクリエイティブに歯止めをかけているのではないか。文化を創造していくところにデザインの価値が出てくると教えていただきました。

講座を受けるにあたり、当初、問題だと思っていた部分も解決できました。「デザインに対する期待値が低く捉えられているのではないか」という問題については、塾長の講義で、企業のトップはデザインを理解できない。理解できていない企業の社員がデザインに理解を示すはずがない。デザインマネジメントの実践として、デザインを理解してもらうことがデザイナーの仕事である。また、一つの仕事をするのではなく、企業全体の仕事をすることを意識すると教えていただきました。

「プレゼンテーションの内容が自己満足的なものになってしまっているのではないか」という問

題については、先日の坂下塾長のお話で、デザインランゲージとビジネスランゲージがあり、経営者はビジネスランゲージでなければ理解できない。経営者とは数字で語らないと話が成り立たない。数字でデザインを語れるように経営のことをマスターする必要があると教えていただきました。

「一般的なＳＰにおけるデザインの役割は限定的なのか」という問題についても、吉田先生から、大量生産、コスト主義によって時代がおかしくなっている。大量生産によってコストが抑えられ、今まで買えなかった人が買えるようになった。消費社会の成功事例が過剰なコスト主義を引き起こして経済をおかしくしている。そうした管理体制を不思議と思えない状況になってきていると教えていただきました。

研究会に参加して今後の仕事に対して明確な指標ができました。最終目標として挙げたのは、企業にとって有益な提案ができるようになりたい。すぐに成果に結びつけるのは難しいかもしれませんが、研究会で得た知識を常に意識して、目標に向かって少しでも近づけるようにスキルアップを図っていきたいと考えています。

坂下：時間的な制約があったからなのか、盛りだくさんになってしまってメリハリがついていない。あれもやりたい、これもやりたい。受講された直後なので、それは当然だと思いますが、やるべきことに優先順位をつけて整理すれば気持ちが楽になると思います。

あれもやりたい、これもやりたいというのは、結局は何もできないということにつながります。これは皆さんも同じことだと思います。

お互いに聞きたいことや意見などはありませんか。

塾生 C：A さんに質問ですが、台湾に進出される魅力というのは。

塾生 A：台湾の人口は約 2000 万人で、日本の５分の１です。うちのビジネスで伸びているのがダンボールのネット通販で、石川の工場では月額約 1500 万円がネット通販です。

坂下：ダンボール箱を売っているのですか。

塾生 A：ダンボールの箱です。アスクルからは特注での印刷やオーダーメイドでいただくものもあります。既成品で、インドネシアから商品を入れて在庫を置いて出したりもしています。それ以外にカウネットなどがあります。そういう会社の通販を請け負う事業もしています。

それで成功した韓国の会社が日本に進出しています。韓国で商品をつくり日本でネット通販をしています。韓国のモデルをそのまま販売して 2000 万円の売上があります。実はその会社の下請けをしていて、韓国でつくって持ってくるのに間に合わないときは、うちに発注があります。

韓国の会社は同じことをイギリスで展開しています。韓国でつくり、コンテナで運んでイギリスで販売しています。イギリスが面白いからと進出しています。台湾で何度か仕事をする機会がありましたが、韓国は中国人とはまったく違います。中国人のことを嫌っています。

台湾は、Ｗｉ－Ｆｉは当たり前で、日本よりもネットが活用されているのに、ダンボール通販のサイトはありません。郵便局にダンボールがあって、運賃込みでダンボールを買います。もしくは街中にあるお店で買います。

クロネコヤマトが進出していて、台湾全土に翌日配達しています。夜はほとんど外食で、家にいないので受け取りに問題があるという話を聞きました。

ネットで売り買いしているのは間違いない。これを始めてから８年ほどですが、最初は売れると思っていなかったのが、あれよあれよという間に月額 1500 万円の事業規模になりました。大手に比べるとそれほどでもないですが、われわれにとっては大きくて、3000～5000 万円には伸ばしていきたいという話をしています。

いろんなところを足すと月額数億のマーケットはあると思います。台湾に早く進出して１番を取れば、何千万円かの仕事になるのではないか。

台湾本土から中国本土にものづくりが流れたということありますが、台湾は独立志向が強く、独立して商社のような形で仕事をするなど、ＳＯＨＯのようなイメージの人も多いという話でした。

うちのネット通販は、個人ではなくて名だたる企業が買っています。もちろん個人もあります。引っ越しの箱を買うなんて思ってもいませんでしたが、２月と３月のヒット商品は引っ越しセットで、緩衝材もセットにして一人用、二人用、海外用があって、よく売れています。

個人もありますが、ほとんどは大手です。購買を通さないで、この部署で 50 ケースだけサンプルを出すから必要、書類を保管するから必要、そういう需要だと思いますが、売れています。ほとんどはカードか直払い、あるいは先に振り込んでくれます。掛け売りの仕事を増やしたいのですが、どちらかというと１回だけ、それも３カ月に１回買うという感じです。

ネット通販での平均購入額は１万円あるかないかで、それで月額 1500 万円です。なぜ台湾ではネット通販がないのか。韓国の会社は、韓国でヒットしたビジネスモデルの典型として表彰されています。韓国の人は台湾とはうまくいかないので、あえて台湾には進出しない。

台湾で成功すると、サイトの自動見積もりのソフトなど、それなりにノウハウの蓄積があるので、台湾流にアレンジして、タイやマレーシア、シンガポールを拠点に、インドネシアやフィリピンにも持っていけるのではないか。

ダンボールは、英語では corrugated board、中国語では紙器と書きますが、ダンボールに対する言葉がないので、ダンボールを共通語にできないか。韓国はダンボールで通じますが、台湾は通じなくて、英語で carton と表現します。カートンだけではなく、card board と表現する人もいれば、corrugated board と表現する人もいます。中国語でも決まった言葉がないので、スタンダードにできないかと考えています。早くしなければいけない。

坂下：政治的には安定していて、基本的には昔から親日家が多く、田舎に行くと日本語が通じる地域もあります。

塾生 A：台湾に行くと中途半端な英語か日本語しか話さない。どこの会社にも一人は日本語を話せる人がいます。ほとんどは英語での会話なので仕事もしやすい。

坂下：華僑のルートがあるので、シンガポールは比較的楽に出られると思います。

塾生 A：シンガポールを拠点にタイやマレーシア

もターゲットにできます。12 月に行く予定でしたが、引っ越しがあるので来年の１月になると思います。

ものづくりで出るのではないのでリスクが少ない。つくってくれるところは現地にたくさんあります。倉庫とネット通販の仕組みづくり、ウェブサイトをつくるだけなので、現地のローカルでつくれます。

塾生 C：地産地消。

坂下：それでないと意味がない。

塾生 C：A さんはビジネスモデルと付加価値を理解していることが今わかりました。売上を 1500 万円まで上げていく。付加価値を理解していて、次の付加価値を見つけていく。ターゲットとしては、Ｂ to Ｃの付加価値を探しているのですか。
塾生 A：そこがはっきりしていない。

塾生 C:ターゲットをどうするかというところで、付加価値をどうするか。

塾生 A:例えばダンボール製の家具がありますが、ダンボールでつくる意味はどこにあるのか。安全や手軽、テンポラリーに使うためのもので、広がりがあるのかと考えるとそれはない。しかも安くはならない。絶対的な価格メリットを出せれば面白いですが、東急ハンズに行くとプラスチック製の整理箱とダンボールの箱が同じ値段で売っています。ダンボールの箱を買う人がいるのが不思議で、私ならプラスチック製を買います。

坂下：企業規模を大きくするには、リスクはあっても最後はＢ to Ｃで、コンシューマー向けの商品で成功すると企業規模を大きくできます。

塾生 A：それを考えたいと思います。

坂下:最後になりますが、日本で誤解されるのは、マネジメントは管理と思われがちですが、英語では管理はアドミニストレーション、決まりきったルーチンワークをいかにやり遂げるかで、ここには創造的（クリエイティブ）な要素はありません。マネジメントは、英語では経営という意味です。経営は生き物ですから常にクリエイティブな行動なり考え方が必要です。

皆さんがおやりになっているのは、アドミニストレーション、単純な管理の仕事ではない。創造的な仕事をより効率的に、より正確にやっていくのが本来のマネジメントです。あえてデザインマネジメントという言葉を使っているのはそういうことです。それをこれからも意識していただければと思います。

文責　財団法人大阪デザインセンター

平成24年　中小機械工業のデザイン人材育成支援補助事業
デザインマネジメント研究会［坂下塾］報告書

財団法人　大阪デザインセンター

〒559-0034　大阪市住之江区南港北2-1-10 ATCビル棟 ITM棟10階 A-1
TEL 06-6615-5571　FAX 06-6615-5573
E-mail：odc@osakadc.jp　URL：http://www.osakadc.jp

発行　　平成25(2013)年2月

日本が生んだ
世界のスポーツ
KEIRIN

この事業は、競輪の補助を受けて実施したものです。
http://ringring-keirin.jp